

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Adriano Brognoli Ludwich

**Elaboração de um plano de desenvolvimento de competências
para corretores de imóveis com atuação no segmento alto padrão na cidade de Florianópolis.**

Florianópolis

2017

Adriano Brognoli Ludwich

**Elaboração de um plano de desenvolvimento de competências
para corretores de imóveis com atuação no segmento alto padrão na cidade de Florianópolis**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial
para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade
Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Aplicado.

Área de concentração: Gestão do conhecimento

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Marilda Todecast

Florianópolis
2017

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

A ficha catalográfica é confeccionada pela Biblioteca Central.

Tamanho: 7cm x 12 cm

Fonte: Times New Roman 9,5

Maiores informações em:

<http://www.bu.ufsc.br/design/Catalogacao.html>

Adriano Brognoli Ludwich

**Elaboração de um plano de desenvolvimento de competências
para corretores de imóveis com atuação no segmento alto padrão na cidade de Florianópolis**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 5 de dezembro de 2017 .

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Profª. Marilda Todescat, Drª.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Profª. Joana Stelzer, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Profª. Monique Nascimento, Me.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Marilda Todecast pela ajuda efetiva e
à minha esposa, Eleonora, pela ajuda afetiva...
e a ambas pela paciência!

“Viver é isto:
ficar se equilibrando, o tempo todo,
entre escolhas e consequências”

(Jean Paul Sartre)

RESUMO

Florianópolis vivencia, principalmente a partir do início deste milênio, um reconhecimento nacional, quer por suas belezas naturais, quer por sua qualidade de vida, que atraiu não somente turistas, como novos moradores, incentivados também pelo fato da cidade dispor de uma economia diversificada, com destaque para a prestação de serviços, o turismo, o comércio, a construção civil, o setor de informática e tecnologia, ou ainda, à peculiar condição de capital do estado ou a existência de várias instituições de ensino superior. Tudo isto contribuiu para impulsionar a construção civil, a expansão urbana e a valorização dos imóveis; o preço praticado por metro quadrado para os imóveis em Florianópolis é o sexto mais caro entre as capitais do país. Entendendo-se o mercado imobiliário como aquele no qual atuam as construtoras (e outros segmentos da construção, como loteadoras e incorporadoras), as imobiliárias (principalmente na intermediação de venda e locação de imóveis, novos e usados, edificadas ou não), verifica-se que um de seus principais agentes é o corretor de imóveis, na medida em que é ele o profissional que atua na ponta junto aos clientes finais. E, se por um lado, o corretor de imóveis que atua em Florianópolis é beneficiado por estar inserido em um mercado pujante e valorizado, por outro, é afetado por uma concorrência entre seus pares que pode ser considerada acirrada, na medida em que a concentração destes profissionais é superior ao dobro da média no restante do Estado. Sendo que para aqueles que atuam no segmento de imóveis de alto padrão, existem ainda outros fatores que dificultam o sucesso deste profissional. Por imóvel de alto padrão estão compreendidos aqueles situados acima de R\$1.000.000,00 (um milhão de reais), salvo unidades de pequeno porte como estúdios e apart-hotéis, cujo preço é avaliado em termos de metro quadrado, não sendo inferior a R\$8.000,00 (oito mil reais). Neste contexto, recai a atenção desta pesquisa: identificar as competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis no segmento alto padrão em Florianópolis, a partir da visão de corretores e empresários/gestores do segmento imobiliário, bem como a proposição de um plano para desenvolvimento destas. Estas competências foram avaliadas em termos de *conhecimentos, habilidades e atitudes*. Por sua vez, a proposição do plano de desenvolvimento de competências priorizou em seu conteúdo programático as questões de maior pontuação entre os respondentes, tais como: Agir sempre de forma ética; Conhecer o imóvel que está vendendo; Saber inspirar e transmitir confiança; Saber o momento de propor o fechamento do negócio; Priorizar a qualidade no atendimento e Atuar com dedicação e perseverança.

Palavras-chave: corretor de imóveis; imóveis alto padrão; competências; Florianópolis.

ABSTRACT

The city of Florianópolis has been experiencing, since the beginning of this millennium, a national recognition due to its natural sites, good life quality, and diverse economy specially in the service sector. In the service sector are highlighted the tourism, commerce, construction, and information technology. Additionally, there is also the condition of being a capital city and the existence of many high education institutions. Such factors have been attracting not only tourists but new residents, boosting the civil construction and the urban expansion. One of the consequences is the overpricing of real estates; the square-meter price of real estates in Florianópolis is the sixth highest among the capital cities of Brazil. The real estate agent is one of the main players in the real estate market since he interacts with the end clients directly. By one hand, the real estate agent in Florianópolis has the advantage of being inserted in a vigorous and well-value marked. On the other hand, however, he faces a fierce competition among his pairs since in average there are twice real estate agents in Florianópolis than in the others cities of Santa Catarina. Real estate agents that deal with high-standard real estates face still additional challenges. This work understands high-standard real estates as real estates evaluated above one million of Brazilian "Reais" (BRL) or small real estate units such as studios and apartment hotels that are evaluated by square meters and which price is bigger or equal to eight thousand BRL. This research targets those high-standard real estates. It aims on identifying the required competencies that a real estate agent shall have while acting in sales transactions in the high-standard segment of real estates located in the city of Florianópolis. To identify such competencies, this work has conducted a research in quiz form targeting real estate agents, construction businessmen, and real estate agencies managers acting in Florianópolis. The competencies required by a real estate agent were divided in three categories, knowledge (*conhecimento*), skills (*habilidades*), and actions. The most relevant answers of the research were employed on the elaboration of guidelines proposed by this work targeting how real estate agents can develop the required competencies. According to the conducted research the six more relevant competencies are: (i) to always act ethically, (ii) to know the real estate target of the sale, (iii) to inspire confidence, (iv) to know when to close the deal, (v) to prioritize the quality of the attendance, (vi) to act with dedication and perseverance.

Keywords: Real estate agente; high-standard; Florianópolis

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho tem como objetivo geral “Identificar as competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis no segmento alto padrão em Florianópolis/SC”. Para contemplar este intento foi desenvolvido e estruturado em cinco capítulos: Introdução; Fundamentação Teórica; Procedimentos Metodológicos; Diagnóstico Organizacional; Proposição de Ações.

No capítulo Introdução são abordadas questões que contribuíram para o desenvolvimento imobiliário em Florianópolis e são apresentadas questões de contextualização do mercado imobiliário e de um dos seus agentes, o corretor de imóveis. São mencionadas particularidades da atuação deste profissional, demonstrando-se que a concorrência entre esses é acirrada, e anunciadas que para o segmento de imóveis alto padrão existem outras questões que tornam a efetividade de sucesso ainda mais complexa.

Na Fundamentação Teórica a atenção recai sobre os seguintes tópicos: Gestão de Pessoas, Gestão por competências e Gestão de Serviços. Na Gestão de Pessoas são abordadas em especial a sua importância, evolução e conceitos. Na Gestão por Competências, um entendimento do conceito de competências, em especial sob a ótica de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes e seus reflexos em termos individuais e organizacionais e de sua aplicabilidade a partir do mapeamento de competências em uma organização. Na Gestão de Serviços, tem-se em especial as particularidades e aspectos que impactam na percepção de qualidade por parte do cliente, bem como as particularidades do segmento imobiliário, em especial da atuação do corretor de imóveis e de aspectos que impactam em sua atuação profissional.

No capítulo referente aos Procedimentos Metodológicos, tem-se a classificação quanto ao tipo da pesquisa, basicamente: aplicada; descritiva; predominantemente qualitativa, pautada em dados primários provenientes de questionários e entrevistas e secundários provenientes de publicações. Em relação à população e amostra, a pesquisa é apontada como não probabilística e feita por acessibilidade. Bem como são especificados os métodos de abordagem, procedimentos e técnicas usadas. Ainda neste capítulo, são apresentadas considerações acerca de suas restrições e limitações, das quais destaca-se que, não era objetivo deste trabalho avaliar as competências dos corretores pesquisados, razão pela qual as competências foram analisadas isoladamente (em termos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), pois o intuito deste trabalho foi de mapear as competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis alto padrão em Florianópolis, e propor um plano de desenvolvimento dessas competências.

No capítulo referente ao Diagnóstico Organizacional, tem-se um *confronto* da fundamentação, em especial na questão da Gestão de Pessoas, posto que não existe um vínculo empregatício entre os corretores de imóveis e as empresas nas quais atuam, das dificuldades e das particularidades na Gestão do Serviço apontadas pelos respondentes, em especial por empresários/gestores nas entrevistas realizadas.

E no último capítulo, *Propostas de Ação* tem-se uma proposição de um Plano de Desenvolvimento de Competências pautado nas questões mais pontuadas simultaneamente por corretores e por

empresários/gestores e a proposição de um estudo de caso no qual houvesse a aplicação de toda a metodologia abordada em uma empresa específica.

2 INTRODUÇÃO

De acordo com matéria divulgada na mídia local em meados deste ano, Florianópolis é a sexta Capital com metro quadrado mais caro do país (Diário Catarinense, 19 julho 2017). Ainda segundo a reportagem, o preço médio do metro quadrado para venda em Florianópolis atingiu em junho deste ano o valor de R\$5.220,00, um preço 8,1% acima da média nacional.

Para melhor compreensão desta valorização imobiliária, convém um olhar sobre a história recente da cidade. De acordo com Lenzi (2016), a partir do final da década de 1960, a opinião de que o turismo se constituía na melhor opção para o desenvolvimento da cidade consolida-se em debates políticos e a partir de meados dos anos de 1970, esta visão começa a materializar-se em declarações e planos de governo de seus gestores públicos. Como exemplo, a autora cita a elaboração, em 1978, do Plano Diretor de Uso do Solo dos Balneários da Costa Norte da Ilha de Santa Catarina, e as obras nas vias de acesso para o norte da Ilha, que viabilizaram, por exemplo, o surgimento nos anos de 1980, de dois empreendimentos imobiliários: o Costão do Santinho Resort e o projeto de Jurerê Internacional pela Habitasul Empreendimentos Imobiliários. Sendo que “ambos os empreendimentos são, atualmente, responsáveis por grande parte das imagens da cidade e também pelo fluxo de turistas de alto poder aquisitivo” (LENZI, 2016, p. 99).

Wendel (2005) também cita Jurerê Internacional como o empreendimento mais significativo associando qualidade de vida com natureza, voltado para o estabelecimento de moradias permanentes, e não apenas para veraneio, destinadas à população de alto poder aquisitivo, originária, em sua grande maioria, de outros estados. E considera que “com o aumento da procura por imóveis na Ilha de Santa Catarina, houve um grande aquecimento do mercado imobiliário, com destaque para os empreendimentos de alto padrão, ‘público alvo’ das estratégias de marketing empregadas para vender a qualidade da vida em Florianópolis (WENDEL, 2005, p.6).

Campos (2009) também compartilha com esta linha de pensamento, na medida em que afirma que o reconhecimento efetivo, nacional e internacional, das belezas naturais, da segurança e da tranquilidade de Florianópolis, por meio de organismos turísticos, mídia, órgãos públicos e outros, impulsionaram ainda mais a indústria da construção civil e a expansão urbana local. Porém, ressalta Campos (2009) que além de Florianópolis ter-se tornado um polo turístico nacional, e ser considerada uma das capitais com a melhor qualidade de vida do país, possui uma economia calcada no setor terciário, como a prestação de serviços, o comércio, a construção civil, e nas últimas décadas, no setor de informática e tecnologia (por sua vez, impulsionadas pelo grande número de instituições de ensino superior instaladas no município), e que tudo isto, aliados à peculiar condição de capital do estado, fizeram com a cidade se consolidasse como Polo Metropolitano Regional. Como indicativo que essas considerações de Campos (2009) mantêm-se atualizadas,

tem-se a matéria sobre “As 100 melhores cidades do Brasil para investir em negócios” (Exame, 5 outubro 2017), na qual Florianópolis aparece em 6º lugar. O estudo, realizado pela empresa de consultoria Urban System em cidades acima de cem mil habitantes, considerou 28 indicadores para a realização deste *ranking*, incluindo crescimento populacional, aspectos econômicos e outros ligados à saúde, educação e infraestrutura.

Ainda que não seja possível estabelecer relações causais entre os aspectos da expansão do turismo com um processo migratório e ou com o desenvolvimento da cidade, julga-se admissível afirmar que existe uma correlação evolutiva, em especial ao longo das últimas quatro décadas, entre estes fatores e destes com a valorização imobiliária.

Atendo-se ao mercado imobiliário, tem-se que este “é constituído de três grandes segmentos: o das construtoras, que realizam os empreendimentos; o das imobiliárias, que os vendem ou alugam; e o dos corretores de imóveis, que na maioria das vezes trabalham em parceria com as imobiliárias e com as construtoras” (CORDEIRO, 2006, p.16). Sendo que Raimundo (2010) amplia um pouco essa compreensão, pois além de caracterizar o mercado imobiliário pelos agentes que nele atuam (e neste sentido, inclui também as incorporadoras e loteadoras e outros segmentos da construção), salienta que: além dos imóveis novos, existem imóveis usados (edificados ou não); além das operações de venda, também ocorrem operações de permuta; além do aluguel existe a administração da relação locatícia; é um mercado regulado por costumes e leis específicas. E, tanto Cordeiro (2006) quanto Leite (2009) e Lindemberg Filho (2013) destacam a importância do corretor de imóveis, na medida em que é este profissional que atua diretamente na intermediação dos negócios praticados neste mercado.

E especificamente em relação ao corretor de imóveis observa-se que, se por um lado ele dispõe em Florianópolis de um mercado pujante e valorizado para atuação, por outro, depara-se com uma concorrência bem mais acirrada entre seus pares. Conforme consta no site do Creci - Conselho Regional dos Corretores de Imóveis (<http://www.creci-sc.gov.br>), existem 21.900 corretores atuantes em Santa Catarina; e de acordo com um diretor desta autarquia, 3.500 atuam em Florianópolis. Assim, se compararmos estes números com a estimativa populacional (IBGE, 2017) para Santa Catarina (em cerca de 7 milhões) e para Florianópolis, (em cerca de 485.000), verifica-se que a concentração de corretores na Capital é de 722 para cada 100.000 habitantes, enquanto a média no restante do Estado é de 337 para cada 100.000.

E para aqueles corretores que atuam em Florianópolis com foco nos imóveis de alto padrão, existem ainda outros fatores, que serão apontados ao longo deste trabalho, que tornam, no consenso apurado entre os respondentes desta pesquisa, a efetividade de sucesso na atividade da corretagem neste segmento, ainda mais complexa. Por imóvel de alto padrão entendem-se, aqueles de maior valor agregado em termos de localização, configuração e acabamento construtivo, que em termos de preço estão situados acima de R\$1.000.000,00 (um milhão de reais), salvo unidades de pequeno porte como *estúdios* e *flats*, cujo preço é avaliado em termos de metro quadrado, não sendo inferior a R\$8.000,00 (oito mil reais). Assim, dentro deste contexto específico, qual seja, dos corretores de imóveis que atuam no segmento alto padrão em Florianópolis, recai o interesse

principal deste trabalho: a identificação das competências necessárias para sua atuação e a proposição de um plano de desenvolvimento destas, a partir da visão dos respondentes desta pesquisa.

2.1 Tema

Explica Almeida (2011) que a escolha de um tema permite ao aluno, em seu trabalho de conclusão de curso, que este aprofunde seus conhecimentos, na medida em que a abrangência deste estudo é mais limitada. Pois, quanto mais ampla for a abrangência do estudo em termos de áreas envolvidas (marketing, recursos humanos, finanças, entre outras) mais superficial será a abordagem, na medida em que existe uma limitação no número de páginas, geralmente entre cinquenta e cento e vinte, no caso de um trabalho de conclusão de curso. O presente estudo, basicamente, abrange dois temas: Gestão de Pessoas e Gestão por Competências

2.2 Problema de Pesquisa

Compreende-se problema enquanto “uma lacuna no conhecimento, uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa” (VERGARA, 2013, p.13) e considera-se que “para iniciar qualquer processo de pesquisa, deve-se ter bem definido o problema a ser pesquisado” (BARBETTA, 2014, p. 24) e que “a formulação do problema prende-se ao tema proposto: ela esclarece a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa” (MARKONI, LAKATOS, 2010, p.203).

Gil (2007), pondera que ter uma boa definição do problema de pesquisa não é uma tarefa fácil, na medida em que o termo *problema*, em uma acepção popular, remete a significados como questão matemática ou qualquer questão em discussão e ou duvidosa, que provoque hesitação ou perplexidade. O autor afirma que para ser de natureza científica o problema precisa envolver variáveis que podem ser consideradas como testáveis. Afirma também que o problema de pesquisa pode ser determinado por razões de ordem prática ou de ordem intelectual. Como exemplos de problemas de ordem prática, cita os que são formulados visando : resposta para subsidiar determinada ação; avaliação de certas ações ou programas; avaliar consequências de várias alternativas possíveis; e predição de acontecimentos (para planejar uma ação adequada). Como exemplos de problema de ordem intelectual, considera aqueles referentes: a exploração de um assunto pouco conhecido; já conhecido, porém com detalhamento nas condições em que certos fenômenos ocorrem ou de que forma podem ser relacionados com outros; ao teste de uma teoria específica; a descrição de determinado fenômeno. Gil (2007) argumenta ainda que pesquisas de cunho universitário de graduação podem ser de interesse prático, quando o professor sugere ao aluno a formulação de problemas com o objetivo de treiná-los na elaboração de projetos de pesquisa, porém, estão mais associadas com interesses intelectuais.

Para a formulação do problema, Gil (2007) recomenda a adoção de algumas regras práticas, tais como: ser formulado como pergunta; ser claro e preciso; ser empírico; ser suscetível de solução; ser delimitado a

uma solução viável. Almeida (2011), ratifica que o problema de pesquisa deve ser apresentado sob a forma de uma pergunta, cuja resposta é o trabalho em si.

Assim, de acordo com estas considerações preliminares, considera-se que o problema do presente trabalho é: de ordem intelectual, pois, ainda que se trate de assunto conhecido, busca contribuir com detalhamentos sobre sua ocorrência; claro e preciso, na medida em que seus termos são compreensíveis; empírico, na medida em que é pautado em experiências e observações objetivas e não em percepções pessoais do autor; suscetível de solução, na medida em que é possível coletar dados sobre o assunto; delimitado a uma solução viável, na medida em que está restrito a um segmento e a uma região. Por fim, apresenta-se sob a forma de pergunta: “Quais competências devem ser desenvolvidas para corretores de imóveis atuarem no segmento de alto padrão, em Florianópolis/SC?”

2.3 Objetivos

Conforme Almeida (2011), os objetivos do trabalho são apresentados sob a forma de Objetivo Geral e Objetivos Específicos.

2.3.1 Objetivo Geral

Ainda segundo Almeida (2011), o objetivo geral decorre da conversão do problema de pesquisa em uma frase afirmativa que deve iniciar com um verbo no infinitivo. Assim, tem-se como objetivo geral deste trabalho: “Identificar as competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis no segmento alto padrão em Florianópolis/SC”.

2.3.2 Objetivos Específicos

Complementa Almeida (2011) que o objetivo geral deve ser desmembrado em objetivos específicos, geralmente em três ou quatro. Uma vez que, o atingimento destes objetivos específicos levará ao alcance do objetivo geral. Desta forma, os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Mapear as competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis no segmento alto padrão em Florianópolis, sob a ótica de corretores e empresários/gestores de imobiliária e de construtoras;
- b) Analisar diferentes percepções entre os sujeitos da pesquisa;
- c) Propor um plano de desenvolvimento de competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis no segmento alto padrão em Florianópolis/SC.

2.4 Justificativas

Explica Almeida (2011) que as justificas para a realização do estudo podem ser desenvolvidas a partir de argumentos que ressaltem: sua importância (é importante para quem?); originalidade (pois ainda que não se trate de um estudo totalmente novo, deverá ser desenvolvido exclusivamente pelo aluno, sendo

inadmissível o plágio); oportunidade (no sentido de ser oportuno em relação ao momento no qual se realiza, contemplando necessidades atuais de conhecimento e ou contribuindo para soluções de problemas); e viabilidade (em termos de recursos necessários para tornar viável a realização do estudo).

Assim, sob o aspecto da importância, considera-se que este estudo é importante na medida em que, ao apresentar pesquisa sobre as competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis no segmento alto padrão em Florianópolis/SC, propicia material para reflexão e aprimoramento de corretores de imóveis, gerentes e proprietários de imobiliárias ou construtoras, e outros agentes do mercado imobiliário.

Para o corretor de imóveis, constitui-se em uma oportunidade de reflexão sobre suas competências e sua atuação e desempenho, com base na percepção de seus pares e de seus “contratantes” (gestores e proprietários de imobiliária e construtoras), e a partir desta análise, buscar aprimorar-se e desenvolver-se.

Para os gerentes de imobiliárias e de construtoras (que possuam equipe própria de corretores), é útil também para reflexão e estabelecimento de critérios para aprimoramento dos processos de contratação, avaliação e treinamento de seus corretores.

Para os empresários de imobiliárias e construtoras, é útil para que tenham condições de avaliarem suas equipes de corretores, pois, sendo o corretor o agente que efetivamente presta o atendimento comercial aos clientes, o desempenho deste é crucial para o bom resultado de suas empresas. Além disso, é comum o envolvimento de alguns desses proprietários na venda de imóveis, especialmente daqueles pertencentes ao segmento alto padrão.

Além de servir para os agentes que atuam diretamente na venda de imóveis, este trabalho pode ser relevante para outros profissionais que prestem serviço no ramo imobiliário, por exemplo na área de marketing, tecnologia e treinamentos, na medida em que a identificação das competências consideradas mais relevantes para atuação dos corretores de imóveis, pode propiciar subsídios para aqueles profissionais que atuam com ou para equipes de venda de imóveis. Por exemplo, em termos de consultoria, assessoria, fornecimento de softwares e aplicativos, parcerias, e capacitação e treinamento. E, por conseguinte, entendendo melhor as necessidades de seu cliente, também podem aprimorar os serviços e produtos que oferecem ao corretor de imóveis, imobiliárias e construtoras.

Em termos mais genéricos, pode ser considerado importante uma vez que demonstra, por seus resultados, o quanto ainda há a ser pesquisado sobre as competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis.

O presente trabalho não pode ser considerado inédito, em virtude da existência de produções acadêmicas que abordam a atuação de corretores de imóveis. Porém, na medida em que nos portais pesquisados só foram encontradas três pesquisas que abrangem *competências de um corretor de imóveis* - e que são referenciadas neste trabalho: Azevedo (1997), Bernardes (2002) e Cordeiro (2006) – entende-se que este trabalho justifica-se quanto à originalidade, na medida em que busca contribuir com detalhamentos sobre as competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis em um segmento específico (imóveis de alto padrão) e em uma região específica (Florianópolis).

Para ter-se uma percepção acerca da quantidade de pesquisas envolvendo a profissão de corretor de imóveis, seguem dados obtidos a partir de duas pesquisas, conforme os Quadros 1 e 2, em pesquisa no dia 4 de junho de 2017.

Quadro 1 - Busca por : “profissão”

Profissão/ocupação	Google Acadêmico	USP	CAPES
Médico	694.000	89.000	132.926
Gestor	211.000	36.600	5.517
Advogado	170.000	47.500	885
Engenheiro	157.000	48.500	2.182
Político	148.000	237.000	78.961
Psicólogo	147.000	138.000	5.264
Enfermeiro	135.000	37.200	2.624
Administrador de empresas	127.000	55.100	1.399
Empresário	93.800	26.200	4.880
Arquiteto	52.200	41.800	534
Corretor de imóveis	9.490	1.760	84

Fontes:

Google Acadêmico (www.scholar.google.com.br),

USP (www5.usp.br/tag/artigos-cientificos/)

Periódicos CAPES (www.periodicos.capes.gov.br)

Percebe-se que a quantidade de estudos envolvendo a atividade do corretor de imóveis é bem reduzida, comparativamente às demais profissões/ocupações pesquisadas. Convém ressaltar que a escolha das outras profissões, ou atividades profissionais, para comparação com atividade de corretor de imóveis, embora não tenha um rigor científico, foi feita considerando-se que: as pessoas que nela atuam podem exercer suas atividades de forma autônoma; possuem relevância em termos sociais; e em alguns casos (gestor, político, empresário), podem possuir uma formação acadêmica diversificada (tal qual o corretor de imóveis, conforme será visto na caracterização da amostra).

No Quadro 2, a busca nos sites pesquisados incluiu a frase: *competências de um* (profissão/ocupação) .

Quadro 2- Busca por: “competências de um ...”

Profissão/ocupação	Google Acadêmico	USP	CAPES
Médico	98.100	35.000	288
Gestor	126.000	27.300	333
Advogado	37.600	28.600	47
Engenheiro	40.100	12.500	74
Político	25.500	36.700	676
Psicólogo	70.500	30.200	76
Enfermeiro	49.500	21.900	147
Administrador de empresas	53.600	46.300	95
Empresário	27.800	8.860	46
Arquiteto	25.900	30.600	24
Corretor de imóveis	2.250	558	2

Fontes: idem Quadro 1

Tal qual visto no Quadro 1, observa-se também que proporcionalmente são poucos os estudos abrangendo as competências do corretor de imóveis.

Quanto à oportunidade, o presente trabalho justifica-se como oportuno na medida em que, sendo perceptível a existência de imóveis de alto padrão à venda em imobiliárias de Florianópolis (conforme será demonstrado no Quadro 39, no item 4.2 População e amostra), o fato do presente trabalho buscar uma melhor compreensão das competências necessárias para o corretor que atua neste segmento, poderá contribuir para elucidação de problemas que afetam o desempenho dos agentes envolvidos na comercialização destes bens.

Por fim, quanto à viabilidade, o trabalho é considerado viável na medida em que o seu autor atua no ramo imobiliário há mais de duas décadas, possui conhecimento e relativo acesso a alguns corretores e algumas imobiliárias e construtoras de atuação destacada neste segmento.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Almeida (2011) afirma que a fundamentação teórica é o capítulo onde o autor do trabalho apresenta as ideias de outros autores sobre o tema em estudo. Este autor explica que a fundamentação teórica é a base para a pesquisa, pois é necessário conhecer os estudos que já foram realizados sobre o tema em estudo. Ressalta ainda a importância do alinhamento da fundamentação teórica com os objetivos apresentados - geral e específicos.

Assim, seguindo-se estas premissas, serão abordados aspectos relacionados com Gestão de Pessoas, Gestão por Competências e Gestão de Serviços e ao longo do texto estes temas serão concatenados com os objetivos traçados neste trabalho.

3.1 Gestão de Pessoas

Em relação à Gestão de Pessoas, são abordados neste tópico: sua importância, evolução e conceitos ; objetivos, fatores condicionantes e elementos componentes; mudanças organizacionais e os vários papéis requeridos do profissional atuante nesta função .

3.1.1 Importância, evolução e conceitos

Na medida em que a Gestão de Pessoas trata da relação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, observa-se em Vergara (2010, Chiavenato (2010) e Fleury (2002) uma mesma linha de argumento em prol da importância do tema.

Vergara (2010) salienta dois aspectos que ressaltam sua importância : o primeiro decorre do fato de ser nas empresas que as pessoas passam maior parte da vida; e o segundo, porque as empresas dependem de pessoas para a sua definição, estruturação e efetivo funcionamento. Chiavenato (2010) tece considerações nesta mesma linha, porém além do caráter de mútua dependência, salienta os benefícios recíprocos: as pessoas atingem seus objetivos individuais a partir das organizações nas quais trabalham; e a empresa precisa de pessoas para funcionar e atingir seus objetivos estratégicos. Porém, Chiavenato (2010) salienta outro aspecto que resalta a importância da Gestão de Pessoas: por muito tempo predominou o pensamento que o capital era o *gargalo* para o desenvolvimento das empresas, e , atualmente, segundo ele, percebe-se que o grande desafio para as operações de negócio concentra-se no recrutamento e na manutenção de uma boa força de trabalho. Por sua vez em Fleury (2002), além do aspecto de dependência já mencionado, resalta a importância das pessoas enquanto elemento de diferenciação e potencialização para o sucesso da empresa.

Gil (2011) explica que a denominação Gestão de Pessoas surgiu no final do século passado e que constitui uma evolução das áreas que eram designadas anteriormente como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. O autor salienta que a expressão *Gestão de Pessoas* visa substituir a expressão *Administração de Recursos Humanos* e que esta substituição é adequada, na medida em que a alusão ao termo *Recursos Humanos* remete à ideia de que as pessoas são como bens da empresa, tais quais os recursos materiais e financeiros. E que, ainda segundo este autor, em decorrência desta mudança, é comum a substituição da designação de trabalhadores: não mais *empregados* ou *funcionários* e sim *cooperadores, parceiros*.

Para melhor compreensão de como chegou-se ao conceito atual de Gestão de Pessoas, Gil (2011) relaciona a evolução da Administração de Recursos Humanos, com os movimentos históricos denominados: *Administração Científica* (com origem no início do século passado, com as experiências de Taylor, nos Estados Unidos e Fayol na França, que, enquanto movimento, tinha como objetivo fundamental proporcionar uma fundamentação científica às atividades administrativas através da racionalização do trabalho) ; *Escola das Relações Humanas* (que a partir dos trabalhos do psicólogo americano Elton Mayo, no final da década de 1920 - que abordavam a influência de fatores psicológicos e sociais sobre o trabalhador - fizeram com que temas tais como comunicação, motivação, liderança, integração com a empresa e realização pessoal, passaram a ter relevância; *Relações Industriais* (a partir da influência dos sindicatos de trabalhadores sobre as empresas para melhoria das condições de trabalho e concessão de benefícios a seus empregados, bem como da preocupação das empresas em negociar com estas entidades); *Administração de Recursos Humanos*; e *Gestão de Pessoas*. Destes movimentos apontados por Gil (2011), julga-se conveniente salientar alguns aspectos relacionados com estes dois últimos.

Sobre a *Administração de Recursos Humanos* o autor esclarece que esta expressão passou a ser adotada na década de 1960 e que sua origem está associada à introdução de conceitos originários da Teoria Geral de Sistemas na gestão de pessoas. Explica Gil (2011) que esta teoria foi criada por um biólogo, mas que por sua ótica integradora logo foi adaptada para várias ciências e, em especial, para a Administração, haja

vista ser comum a classificação das atividades administrativas em sistemas (de produção, de comercialização, entre outros). Explica ainda, que por *sistema* pode ser considerado qualquer conjunto de partes unidas entre si, desde que as relações entre estas e o resultado do todo sejam o foco da atenção; por fim, explica que a organização que adota o enfoque sistêmico em termos de gestão de recursos humanos apresenta algumas particularidades, apresentadas na tabela a seguir.

Quadro 3 - Particularidades da gestão de recursos humanos sob o enfoque sistêmico

Particularidade	Contexto
Interdependência das partes	Por exemplo, sistemas de seleção e treinamento: são correlacionados, porém distintos
Ênfase no processo	A administração sistêmica é dinâmica e não estática
Probabilismo	Não há <i>certeza absoluta</i> e sim probabilidade
Multidisciplinaridade	Pessoas com formação profissional diversificada
Concepção multicausal	Adoção de múltiplos fatores ao invés da adoção de um fator único para análise de causalidade em fenômenos individuais e coletivos
Caráter descritivo	Prioridade com a compreensão dos fenômenos
Caráter multimotivacional	A geração da motivação não ocorre apenas por um meio (salário, por exemplo), mas por vários meios (realização profissional, status, entre outros)
Participação	O processo de tomada de decisão requer a participação daqueles que atuam nas unidades menores (nos subsistemas)
Abertura	Integração com o ambiente e disposição para ajustar-se às alterações que nele ocorrem
Ênfase nos papéis	Os membros da organização precisam ser informados do que a organização espera deles

Adaptado de Gil (2011)

E em relação ao último destes movimentos - Gestão de Pessoas - Gil (2011) explica que a partir da década de 1980, as empresas passaram a conviver com novos desafios (globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, entre outros) e que muitas passaram por experiências dramáticas para seu pessoal (reengenharia, terceirização e *downsizing*). E que, ainda segundo o autor, das críticas a esses procedimentos, aliadas às novas abordagens sobre o papel dos indivíduos nas organizações, tem-se a partir da década de 1990, a concepção de que os trabalhadores não devem ser tratados como meros recursos da empresa (dos quais se espera simplesmente o máximo rendimento possível) e sim como parceiros da organização (dos quais se espera, em especial, a inteligência). Assim, continua o autor, a partir desta mudança de concepção, ocorreu uma evolução na forma de gestão de recursos humanos – que vem sendo designada principalmente por Gestão de Pessoas (embora também se utilizem outras denominações como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão de Capital Humano e Gestão de Capital Intelectual). Fischer (2002), por sua vez, apresenta o histórico da atividade de Recursos Humanos por meio da ocorrência de quatro modelos de Gestão de Pessoas nas organizações, representados no quadro a seguir.

Quadro 4 - Modelos de Gestão de Pessoas

Modelos	Características
Departamento de Pessoal	Início no final do século XIX; os empregados são encarados e devem ser administrados racionalmente como um dos fatores de produção (o que, na prática, gerava tensão permanente nas organizações)
Comportamento Humano	Influência dos estudos de Abraham Maslow (a partir da década de 1930); escola formada nos anos 1960 e 70; foco no comportamento e na valorização humano no sucesso das empresas
Gestão Estratégica de Pessoas	Início nas décadas de 1970 e 80; a gestão de pessoas passa a ser vinculada com os objetivos estratégicos da empresa
Gestão de Pessoas articulado por Competências	Concepções teóricas influenciadas pela ascensão da indústria japonesa na década de 1980, que desestabilizou a hegemonia americana e gerou a necessidade da preocupação com a competitividade fazer parte da teoria organizacional (e nesta, da gestão de recursos humanos)

Adaptado de Fischer (2002)

Sobre estes modelos apresentados por Fischer (2002), Girardi (2009, p.18) comenta que “foram condicionados pela cultura, estrutura, estratégias, tecnologias e processos de trabalho presentes nas empresas, além dos fatores do ambiente, envolvendo aspectos reais e dinâmicos, seguindo o contexto social, político e comportamental”. Assim, por serem vários os aspectos de influência, Girardi (2009) argumenta que este aspecto evolutivo dos modelos não é observado em todas as organizações; ou seja: algumas evoluíram de acordo com os quatro modelos apontados, porém há aquelas que ainda encontram-se na fase do Departamento Pessoal.

Por entender que abrange a maneira pela qual a empresa se organiza e se estrutura para gerenciar e orientar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, Fischer (2002), aborda a Gestão de Pessoas enquanto um modelo de gestão. Para isto, utiliza-se da definição de princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão, através dos quais implementa diretrizes e orientações para atuação dos gestores em sua relação com as demais pessoas que trabalham na organização. O autor também salienta que a expressão *gestão de pessoas* não decorre simplesmente de uma intenção de renovação, uma vez que a denominação *administração de recursos humanos* já estava desgastada; afirma que a palavra *gestão* procura ressaltar o caráter de ação, e a expressão *de pessoas* visa ressaltar que estas constituem o seu foco de atenção.

Fechando este subitem, um conceito mais sintético e que será reiterado em vários trechos deste trabalho: “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2011, p. 17).

3.1.2 Processos, fatores condicionantes e elementos componentes da Gestão de Pessoas

De acordo com Chiavenato (2010) a Gestão de Pessoas consiste em um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos e que abrange as políticas e práticas necessárias para administração do trabalho das pessoas. Entre estes processos, o autor destaca os que aparecem no próximo quadro.

Quadro 5 - Processos da Gestão de Pessoas

Processos	Utilização
Agregar Pessoas	Inclusão novas pessoas na empresa (por exemplo: recrutamento e seleção)
Aplicar Pessoas	Desenhar as atividades a serem realizadas (incluindo orientação e acompanhamento às pessoas)
Recompensar Pessoas	Incentivar e satisfazer suas necessidades individuais (incluindo remuneração e benefícios)
Desenvolver Pessoas	Capacitação e incremento do desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas
Manter Pessoas	Proporcionar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas (incluindo administração do clima e da cultura organizacional)
Monitorar Pessoas	Acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados”.

Adaptado de Chiavenato (2010, p. 16)

E em relação aos fatores que determinam o modelo de gestão de pessoas e o seu desempenho, Fischer (2002) classifica-os em *fatores condicionantes internos* e *fatores condicionantes externos* ao contexto organizacional, conforme quadro.

Quadro 6: Fatores internos e externos à organização

Fatores internos à organização	Fatores externos à organização
O produto ou serviço oferecido	Os advindos da sociedade – que em geral, restritivos; por exemplo: leis e intervenções de agentes como o Estado e as instituições sindicais
A tecnologia adotada para produção e ou para relacionamento com o cliente	
A estratégia de organização do trabalho (é preciso que haja alinhamento entre a gestão das pessoas e a gestão do trabalho)	Os advindos do mercado – na medida em que define o perfil de competências organizacionais exigido pelo negócio do setor de atividade no qual a organização está inserida
A cultura organizacional	
A estrutura organizacional	

Fonte: adaptado de Fischer (2002)

Além destes fatores, Fischer (2002), ainda considera que existem outros aspectos que interferem nas relações humanas no interior das organizações, e por conseguinte na Gestão de Pessoas, que são chamados de

elementos componentes (valor, crença, diretrizes, entre outros) e que se definem a partir dos *princípios*, *políticas* e *processos*, bem como pelo *estilo gerencial*, praticados na organização, cujos efeitos são explicados no próximo quadro.

Quadro 7 : Aspectos que influenciam os *elementos componentes* da Gestão de Pessoas

Componente	Efeito
Os princípios	Englobam as orientações de valor e as crenças, em especial, aquelas consideradas fundamentais na definição da cultura da organização
As políticas	Estabelecem as diretrizes de atuação para alcance dos objetivos de médio e de longo prazo em termos de relações organizacionais
Os processos	São instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão, como por exemplo: planos de cargos e salários, avaliações de desempenho
Estilo gerencial	Implica no modo pelo qual o gestor atua em relação limites ou padrões de comportamento.

Adaptado de Fischer (2002, p. 17)

3.1.3 Mudanças organizacionais e os vários papéis requeridos do profissional atuante nesta função

Afirma Vergara (2010), que com o surgimento de novas estruturas organizacionais, a pirâmide hierárquica tradicional ficou mais frágil em relação às suas divisões internas (houve redução dos níveis hierárquicos) bem como em relação às suas barreiras com o ambiente na qual a empresa se situa (gerando maior interação com cliente). Com isso, cresce a ênfase em equipes multifuncionais (ou autogerenciadas - com grau acentuado de autonomia). E, em decorrência, tem-se a necessidade de pessoal mais capacitado, bem como há mais delegação e compartilhamento de poder. E há também um aumento na expectativa que a *visão* e a *ação estratégica* que outrora estavam mais restritas à alta direção façam parte do dia a dia de todas as pessoas da empresa, para que mantenham o foco nos resultados pretendidos e nas tarefas que adicionem valor ao que é produzido.

Neste contexto de mudanças organizacionais, Gil (2011) explica que o leque de atividades relativas à Gestão de Pessoas tornou-se bem amplo, abrangendo tanto questões tradicionais de recursos humanos (entre as quais: recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho), como também, a partir da década de 1990, de outras novas, tais como motivação, comunicação, liderança, gestão da qualidade e negociação. E que com isso, ampliam-se os papéis requeridos do profissional que atua com a gestão de pessoas. Estes papéis e as considerações de Gil (2011) a respeito de cada um, estão relacionados e resumidos no próximo quadro.

Quadro 8: Papeis requeridos de quem trabalha com gestão de pessoas

Papel	Justificativa
De comunicador	Comunicar implica tornar algo comum; quem comunica tem que fazer-se entender; assim, o desempenho eficiente deste papel exige o conhecimento do processo da comunicação e o reconhecimento dos fatores que a dificultam, bem como o domínio de técnicas para torna-la mais eficiente
De selecionador	Uma vez que as pessoas constituem o ativo mais importante para as organizações, saber recrutá-las e selecioná-las é de suma importância
De treinador	O levantamento das necessidades de treinamento e o planejamento deste, constituem preocupação contínua do gerente, que passou a ter como uma de suas principais atribuições a de incentivar a elevação do grau de maturidade de seus subordinados, visando o desenvolvimento de competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras e contribuam melhor para a organização
De avaliador	O gerente deve conhecer e adotar métodos de avaliação de desempenho dos seus subordinados ; e deve ser treinado para desenvolver este papel
De analista de cargos e salários	Em boa parte, tem-se que o funcionamento de uma empresa depende da adequação e do bom desempenho das pessoas em seus cargos; daí a relevância na descrição e especificação dos cargos, bem como a determinação do perfil do ocupante
De motivador	Em geral, empregados motivados tendem a proporcionar melhores resultados; a motivação está no empregado, mas cabe ao gerente despertar ou manter sua motivação no trabalho
De líder	Liderança pode ser considerada como uma forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados; assim, os gestores de pessoas precisam ser e se desenvolver enquanto líderes
De negociador	A negociação consiste na procura comum da regulação das divergências; assim, é importante que o gestor conheça e desenvolva técnicas e táticas de negociação
De gestor de qualidade	Pois, a base para o desenvolvimento da qualidade em uma empresa está no desempenho e atitude das pessoas que nela trabalham
De <i>coach</i>	Enquanto pessoa que se compromete em apoiar outra para que esta melhore seu desempenho e aprimore seu desenvolvimento profissional e pessoal; gera ganhos mútuos

Adaptado de Gil (2011, p.66)

O próximo bloco desta fundamentação tratará da Gestão por Competências, por seu aspecto complementar e desafiador em relação à Gestão de Pessoas.

3.2 Gestão por Competências

Para uma compreensão holística acerca da Gestão por Competências, julga-se adequado neste estudo, uma abordagem a partir de compreensões parciais sobre *competências*, *gestão por competências* e *mapeamento de competências*.

3.2.1 Competências

Por sua vez, para compreensão de *competências*, também julga-se neste trabalho, importante uma abordagem a partir de exposições parciais sobre: sua importância, evolução, conceito; o termo CHA; suas dimensões, articulações, classificações e implicações.

Dias et al. (Dutra, Fleury, Ruas, 2010), salientam que entre os temas da área da administração, o conceito de competência e a sua apropriação nas organizações, destaca-se como sendo de grande interação entre o ambiente acadêmico e o empresarial, gerando um debate bastante intenso, especialmente em relação às suas reais condições de operacionalização e de adequação aos problemas da organização.

“O tema competência tem ganhado proporção cada vez maior, sua abrangência tem servido a muitas áreas da ciência onde sua participação, que até tão pouco tempo não era reconhecida, tem fortalecido conceitos e estimulado a novas investigações” (GOMES JÚNIOR, 2013, p.56). Este autor salienta que a notoriedade do tema cresceu em decorrência de mudanças na sociedade, na medida em que o *conhecimento* e a *ação* passaram a ter destaque enquanto elementos essenciais da competência.

Para uma compreensão da evolução da base conceitual sobre *competências*, tem-se de acordo com Fischer et al (Dutra, Fleury, Ruas, 2010), que o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland (em decorrência de seus estudos que buscavam abordagem mais efetiva nos processos de escolha de pessoas nas organizações, enquanto alternativa para os tradicionais *testes de inteligência*). Explicam Fleury e Fleury (2001) que para McClelland, a competência é uma característica inerente da pessoa e que faz com que esta tenha um melhor desempenho na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Ainda sobre McClelland, comenta Vergara (2010) que ele elaborou sua teoria tendo como eixo a identificação de três necessidades: poder, afiliação e realização; que o *poder* diz respeito às relações com pessoas, status, prestígio e posições de influência; que *afiliação* está relacionada com afeto; e que a *realização* está relacionada à autoestima e à autorrealização; e completa que ele argumenta que não nascemos com estas necessidades, que elas são adquiridas socialmente.

Outro autor importante na estruturação do conceito de competência, segundo Fischer et al (Dutra, Fleury, Ruas, 2010), foi Richard Boyatzis, que em 1982, relaciona a entrega da pessoa com aquilo que é esperado pelo cargo que ocupa. Dutra (2007), complementa que nesta linha de pensamento, qual seja, da competência enquanto desenvolvimento de uma *performance* superior, os conceitos de seus principais

expoentes – McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. E Spencer (1993) – formaram uma base conceitual pautada na premissa que “as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer-se um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho” (DUTRA, 2007, p.29).

Por sua vez, Leme (2005) alega que ainda que existam várias definições de competência, todas possuem uma essência em comum, que alega o autor, está relacionada aos chamados *pilares da competência*: Competência, Habilidade e Atitude. Cita que a definição que mais admira é a de Scott B. Parry: “Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento” (LEME, 2005, p.17). Fischer et al (Dutra, Fleury, Ruas, 2010), também ressaltam o trabalho de Parry e da influência que este conceito (que ele escreveu 1996), exerceu entre autores brasileiros, reforçando a ideia de competência atrelada com conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), necessários para que determinada pessoa pudesse ter uma boa *performance* em seu cargo.

Mas, se por um lado, há nos anos de 1990, um fortalecimento da noção do CHA atrelada à uma boa performance no cargo, por outro, é também, a partir de meados daquela década, segundo Fischer et al (Dutra, Fleury, Ruas, 2010), que o conceito de competência extrapola o vínculo ao cargo e passa a ser relacionado com *agregação de valor e entrega* da pessoa em determinado contexto. Como exemplo disto, tem-se as considerações de Zarifian (2001), que pondera que a competência transcende a qualificação profissional, implicando em um conjunto de aprendizagens sociais. Reforçam Fischer et al (Dutra, Fleury, Ruas, 2010), que com autores como Guy Le Boterf em 1995 e Philippe Zarifian em 1999, passa a acontecer uma associação de *competência* com *realização* (quanto ao que as pessoas provêm, produzem e ou entregam ao meio ao qual estão inseridas). E em decorrência disto, passou a existir uma tendência em considerar-se competência enquanto agregação de “valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas” (CARBONE et al, 2009, p.44).

Da análise da evolução desta base conceitual, em especial nas três décadas apontadas, Gomes Júnior (2013), esclarece que vários autores (entre os quais cita Fleury e Fleury em 2001, Brandão em 2007, Dutra em 2008 e Sant’Anna em 2008), apresentam duas correntes que caracterizam competência: uma norte-americana e outra francesa (ou europeia). Explica que a corrente representada por autores norte-americanos (como os já citados neste trabalho: McClelland, Boyatzis, Spencer Jr. E Spencer e Scott B. Parry) entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa e que permitem a ela concretizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação. E, que a corrente europeia (representada, principalmente, por autores franceses, como também já citados, Guy Le Boterf e Philippe Zarifian), associa a competência não como um conjunto de qualidade da pessoa, mas sim àquilo que efetivamente produzem ou realizam no trabalho.

Por sua vez, Camargo (2013) também ressalta o aspecto evolutivo no conceito de competência, “com a tendência de se considerar o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos trabalhadores, como o mote principal de desenvolvimento organizacional” (CAMARGO, 2013, p.32) e que “há uma vinculação ao cargo ou tarefa que precisa ser desempenhada, considerando as características próprias de cada organização e aos resultados esperados” (CAMARGO, 2013, p.32). E em relação às correntes americana e francesa, Camargo (2013) argumenta que a perspectiva americana possui uma visão comportamentalista, por ser focada na capacidade que o indivíduo traz para o trabalho, pois “a competência é formada por um conjunto de qualificações que a pessoa possui e utiliza para desempenhar determinada atividade que exige um nível superior de desempenho” (CAMARGO, 2013, p.24). E por outro lado, pondera Camargo (2013), a linha francesa considera o indivíduo sob uma ótica construtivista, na medida em que vincula trabalho e educação, ação e resultados, entrega e agregação de valor.

A título de ilustração da evolução conceitual do tema *competências* e visando um resumo do que foi apresentado, segue uma proposição de quadro síntese envolvendo a evolução do conceito e ou de sua base conceitual nestas últimas décadas.

Quadro 9: Evolução do conceito de *competências* ao longo das últimas décadas

Ano	Autor	Base conceitual ou conceito de competência
1973	David McClelland (1)	Conceito: é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.
1973	David McClelland (2)	Base conceitual: as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer-se um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma <i>performance</i> superior em seu trabalho.
1982	Richard Boyatzis (2)	
1993	Spencer Jr/Spencer (2)	
1995	Le Boterf (1)	Conceito: competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.
1996	Parry (3)	Conceito: “é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”
1999	Zarifian (1)	Conceito: competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros; implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.
2001	Fleury e Fleury (1)	Base conceitual: e <i>competência do indivíduo</i> e <i>competências da organização</i> . A <i>competência individual</i> é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo e a <i>competência da organização</i> decorre da capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.
2009	Carbone et al (4)	Base conceitual: competência implica em combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional; agregam valor

Fontes: adaptado de : (1) Fleury, Fleury, 2001; (2) Dutra, 2007; (3) Leme, 2005; (4) Carbone et al, 2009

Por sua vez, Fleury e Fleury (2001), lembram que *competência*, enquanto palavra do senso comum, é utilizada para expressar a qualificação de uma pessoa na realização de algo, e alertam que “o seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social” (FLEURY, FLEURY, 2001, p. 2).

Além do aspecto do senso comum, há também a questão da amplitude do termo *competências*. Ruas (2000) ressalta, genericamente, esta amplitude em termos de *espaço*. Argumenta o autor que neste *espaço* (que não possui limites bem definidos quer sob o ponto de vista teórico, quanto empírico), há um ambiente de interação entre as pessoas (com seus saberes e capacidades) e as organizações (com suas demandas internas de trabalho e externas relacionadas com mercados, clientes, fornecedores, entre outras).

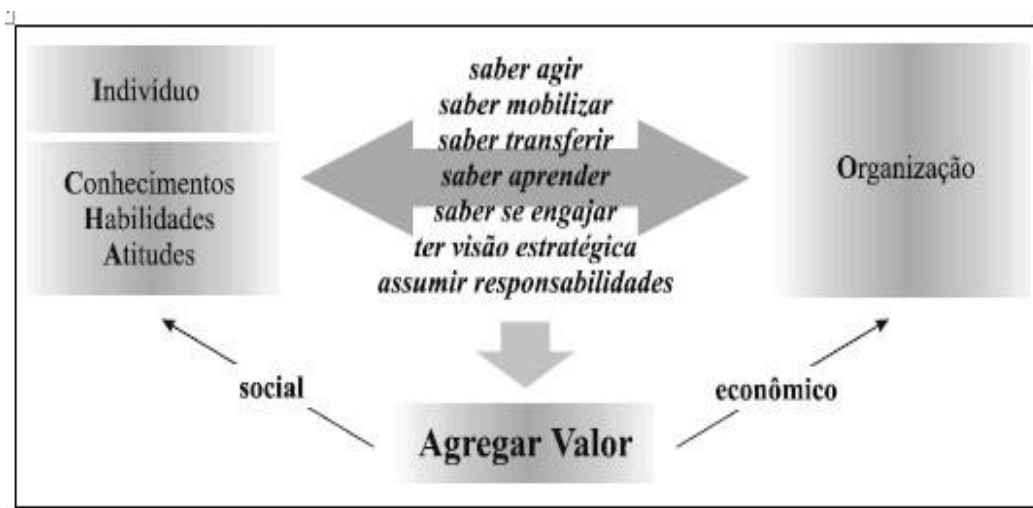
Para Fleury e Fleury (2001), a *competência* deve ser abordada diferenciando-se o conceito de *competência do indivíduo* das *competências da organização*. Em relação à *competência do indivíduo*, argumentam que esta não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos acumulados pela pessoa, e que tampouco encontra-se limitada à tarefa. Defendem que:

“A competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações” (Zarifian, 1999 apud Fleury, Fleury, 2001, p. 5);

“Competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (Le Boterf, 1995 apud Fleury, Fleury, 2001, p.5).

Assim, para estes autores, para que haja reconhecimento da competência individual não basta que o indivíduo detenha conhecimento e *know how* – é preciso que os comunique e utilize. E em função deste aspecto *aplicativo*, argumentam que a noção de competência, além agregar *valor econômico* para a organização e *valor social* para o indivíduo, deve aparecer associada a verbos como ilustram na figura 1.

Figura 1 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury, Fleury (2001, p. 6)

Desta forma, para a dupla de autores, competência individual é “ um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury, Fleury, 2001, p. 6). Para que não parem dúvidas acerca dos verbos empregados neste conceito, eles propõem algumas definições no quadro a seguir (que eles salientam que foi inspirado na obra de Le Boterf):

Quadro 10: Competências para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz; saber julgar, escolher e decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e as experiências, rever modelos mentais; saber desenvolver-se
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Fonte: Fleury, Fleury (2001, p. 7)

Na abordagem das *competências da organização*, este par de autores, introduz a noção da empresa como carteira de competências, por meio da seguinte analogia: "nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; os gerentes e as empresas hoje procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la de 'competência'" (DURAND, 1988, apud FLEURY, FLEURY, 2001, p.6). Assim, para este duo, a competência da organização decorre da capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. E salientam que esta é a questão principal: como combinar “as várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado” (FLEURY, FLEURY, 2001, p.7). E exemplificam estes vários tipos de competência em uma organização, conforme quadro que segue.

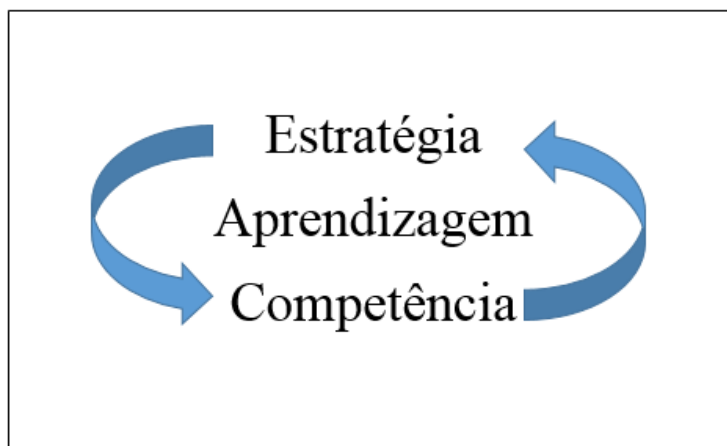
Quadro 11: Tipos de competência em uma organização

Tipo	Contexto
Competências sobre processos	No ambiente de trabalho
Competências técnicas	Compreende conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado
Competências sobre a organização	Saber organizar os fluxos de trabalho
Competências de serviço	Aliar à competência técnica do produto ou serviço, o impacto que este produz sobre o consumidor final
Competências sociais	Comportamentos pessoais em termos de: autonomia, responsabilização e comunicação.

Fonte: adaptado (Zarifian,1999 apud Fleury, Fleury, 2001, p. 8)

Porém, por considerarem que estas cinco competências estão mais ligadas ao processo de trabalho de operações industriais, Fleury e Fleury (2001) propõe uma ampliação do escopo de análise, relacionando a formação de competências à definição da estratégia organizacional e apresentam o seguinte esquema:

Figura 2 - Círculo virtuoso



Fonte: Fleury, Fleury (2001, p.8)

E argumentam que com esta abordagem, “a organização, situada em uma ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente” (Fleury, Fleury ,2001, p.8), formando um círculo virtuoso, no qual uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem. Sendo que este processo de aprendizagem não só inclui, como também interliga a aprendizagem individual à aprendizagem em grupo e à aprendizagem na organização.

No contexto de *círculo virtuoso*, indicado na Figura 2 é oportuno apropriarmos as seguintes considerações :

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas (DUTRA, 2011, p.23)

A importância deste processo de aprendizagem da organização a partir da aprendizagem de seus membros, é compartilhada por Ruas (2000). Porém, este autor ressalta que o desenvolvimento de competências individuais constitui-se em uma condição necessária mas que, por si só, não suficiente para o desenvolvimento de *competências organizacionais* . E que, para que a competência ganhe estabilidade organizacional e passe a gerar valor agregado de forma ampliada é necessário que ocorram iniciativas que promovam o desenvolvimento de competências gerenciais. Portanto, Ruas (2000) considera a existência de competências individuais, gerenciais e organizacionais, enquanto Fleury e Fleury (2001), consideram somente as competências do indivíduo e da organização. Entre os autores que apresentam-se favoráveis a este posicionamento de Fleury e Fleury (2001) estão Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 224) que defendem que “as competências gerenciais nada mais são do que as competências individuais colocadas em prática nas atividades gerenciais” . Carbone et al (2009), também concordam que as competências sejam consideradas em apenas duas modalidades: individuais (ou profissionais) e organizacionais, porém, ressaltam

que existem diversas outras tipologias e possibilidades de classificação das competências, conforme a abordagem teórica adotada ou finalidade a que se destina.

Dutra (2007) reforça aspectos apontados por Fleury e Fleury (2011), em relação a diferenciação entre competências da organização e as competências do indivíduo, bem como o aspecto de complementariedade entre estas competências. Salaria que há uma relação íntima entre essas e que há necessidade de um vínculo entre o estabelecimento das competências individuais com as competências da organização e destas com suas intenções estratégicas. Como consequência, as competências individuais não devem ser consideradas de forma genérica e sim atreladas às competências essenciais para a organização. E defende que, por competências essenciais, compreende-se aquelas que são “fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia” (DUTRA 2007, p 25). Assim sendo, as competências organizacionais e por conseguinte, as competências individuais, serão influenciadas e diferenciadas de acordo como a organização disputa seu espaço no mercado: se por excelência operacional, inovação em produtos ou orientação para clientes.

Para exemplificar a relação entre intento estratégico, competências organizacionais e competências individuais, Dutra (2007) constrói um quadro que é parcialmente reproduzido a seguir.

Quadro 12: Exemplo do vínculo entre Estratégia, Competências Organizacionais e Competências Individuais

Estratégia	Competências Organizacionais	Competências Individuais
Foco no <i>customização</i> e na <i>inovação em produtos</i> (produtos para clientes ou segmentos específicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação de produtos e processos • Qualidade • Monitoramento tecnológico • Imagem • Parcerias tecnológicas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de inovação • Comunicação eficaz • Articulação interna e externa • Absorção e transferência de conhecimentos • Liderança e trabalho em equipe • Resolução de problemas • Utilização de dados e informações técnicas • Aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos

Fonte: Dutra (2007, p. 27)

Esta questão da articulação entre as estratégias da organização e as competências individuais, fica melhor compreendida com a apreciação das considerações de Dias et al (Dias et al, apud Dutra, Fleury, Ruas, 2010), na medida em que colocam que a expressão *competência* apresenta pelo menos duas grandes perspectivas no ambiente da administração: uma associada à dimensão estratégica da organização e outra à gestão de pessoas.

Na dimensão estratégica, a *competência* é considerada alternativa importante para o desenvolvimento de competitividade, em especial, como condição para que as decisões estratégicas efetivamente ocorram. Ou

seja: é o processo de priorização e desenvolvimento de competências, em cada área da empresa que efetivamente permitirá que as diretrizes e projetos estratégicos sejam alcançados.

Percebe-se aqui uma coerência com o que foi apontado por Dutra (2007), quando o autor estabelece uma necessidade de vínculo entre a estratégia da empresa e suas competências organizacionais e individuais. Em Dutra (2011, p.134), observa-se uma retomada do autor sobre essa ótica de priorização, na medida em que destaca a necessidade de identificação das competências essenciais, que são aquelas “entregas esperadas das pessoas que asseguram a continuidade e o crescimento da empresa ou do negócio”. E explica que ainda que essas competências sejam identificadas em diferentes processos, estes podem ser classificados em função da referência utilizada, como segue no próximo quadro.

Quadro 13- Tipos de competências essenciais para a organização

Tipo	Contexto
Organizacionais ou do negócio	Aquelas referentes ao aspectos diferenciais e pontos fortes
Processos críticos para a organização ou negócio	Aquelas referentes a manutenção ou desenvolvimento dos processos cruciais da organização ou no negócio
Grupos ou carreiras profissionais	Aquelas dos diferentes grupos profissionais que atuam na organização ou no negócio

Fonte: Dutra (2011, p.134),

Sendo que Dutra (2011) alerta que é usual utilizar-se combinação dessas diferentes formas, visando maior precisão em relação às competências essenciais.

Concluindo a importância desta articulação entre as estratégias da organização e as competências individuais, convém ressaltar a seguinte observação: “as competências só agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas” (CARBONE et al, 2009, p.43).

Conforme já mencionado, segundo Fischer et al (Dutra, Fleury, Ruas, 2010), a expressão CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) enquanto conjunto de competências necessárias para que determinada pessoa pudesse ter uma boa *performance* em seu cargo, ganhou força no Brasil, a partir de meados dos anos de 1990. Para melhor compreensão desta expressão, Carbone et al (2009, p.45) explicam que o *conhecimento* “corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento” (está relacionado com o *saber* que a pessoa acumulou); a *habilidade* “está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação”; a *atitude* “diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações”.

Já Leme (2005) associa CHA com os dois grupos nos quais, segundo ele, as competências são divididas: *técnicas* e *comportamentais*. Inicialmente Leme (2015) explica que as *competências técnicas* abrangem tudo

aquilo que o profissional precisa saber para o desempenho de suas funções, enquanto um especialista técnico; e salienta que os exemplos deste tipo de competência podem ser procurados enquanto palavras-chave nos currículos dos candidatos e depois averiguados nas entrevistas e em testes práticos. Já as *competências comportamentais* estão relacionadas com tudo aquilo que o profissional “precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados” (LEME, 2015, p. 15); cita que entre outras, servem como exemplos: criatividade, flexibilidade, organização, planejamento e liderança. Feitas as explicações sobre os dois tipos de competência, Leme (2015) as associa com o CHA, através da seguinte linha de pensamento: *conhecimento é o saber; habilidade é o saber fazer; e a atitude é o querer fazer*; assim, o *saber* e o *saber fazer* são as *competências técnicas* e o *querer fazer* é a *competência comportamental*, conforme a tabela a seguir.

Quadro 14 - Desdobramento do CHA

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental

Fonte: Leme (2005, p. 18)

Porém, compreender competência somente em termos de CHA, “constitui um enfoque pouco instrumental, uma vez que o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é garantia de que elas irão agregar valor à organização” (DUTRA, 2007, p.28). Desta forma, para este autor, a análise da competência individual está vinculada à capacidade de *entrega* da pessoa, razão pela qual, ainda segundo este, muitos estudiosos defendem como competência, a capacidade das pessoas em agregar valor à organização. E explica que “ao adotar essa compreensão de competência, somando a ideia de estoque de qualificações à de mobilização do repertório individual, é possível discutir a caracterização das competências dentro de determinado contexto organizacional” (DUTRA, 2007, p.29). Também salienta que passou a ser comum, a partir do final dos anos de 1990, a compreensão de competência como o somatório dessas duas linhas, ou seja, como a *entrega* e as *características da pessoa* que podem ajudá-la a entregar com mais facilidade.

É o caso de Carbone et al (2009) que propõem uma definição de competência a partir de uma perspectiva integradora destas duas correntes. Assim, para estes autores, a competência é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também pelo “desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho” (CARBONE et al, 2009, p.43). Eles também argumentam que competência implica em combinações sinérgicas no ambiente organizacional, no qual as pessoas, por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressam desempenho profissional e agregam valor para a organização para aqueles que dela participam.

Bem como defendem que concepções deste tipo possuem aceitação mais ampla, tanto no meio acadêmico quanto no ambiente organizacional.

Do exposto acerca de *competência*, a partir dos autores citados, podemos concluir que o “CHA” precisa vir acompanhado de *resultados positivos*, o que reforça a importância da *gestão por competências*.

3.2.2 Gestão por Competências

Neste item do trabalho são abordadas algumas considerações acerca da Gestão por Competências, em especial: origem; aspectos relevantes a serem observados na sua implantação e desenvolvimento; das competências requeridas do gestor.

Percebe-se em Hipólito (2001), que a Gestão por Competências decorre do sucesso do conceito de competência e de sua utilização em ações no campo da gestão de pessoas. Pois, para este autor, o conceito de competências, ocorreu em termos de administração de empresas, na área de treinamento e desenvolvimento, com a percepção e o mapeamento de certas características dos indivíduos, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, que começaram a ser associadas a um padrão de performance mais elevado em termos de execução de trabalho.

Este aspecto evolutivo também é salientado por Dutra (2001). Pois, este autor considera que, na medida em que ocorreu uma evolução na compreensão de competência e esta passou a ser “caracterizada como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas” (DUTRA, 2001, p.42) houve o surgimento de uma gestão de pessoas com base em competências. E afirma ainda, que este tipo de gestão, em função do maior alinhamento com as expectativas e as necessidades da organização e dos que nela atuam, apresenta uma série de ganhos, que são apresentados no quadro a seguir.

Quadro 15: Ganhos com a gestão de pessoas com base em competências

Ganhos para a organização	Ganhos para as pessoas
Simplicidade, flexibilidade e transparência	Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos
Otimização de recursos e da massa salarial	Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e responsabilidades e com o mercado
Direcionamento e otimização de investimentos no desenvolvimento profissional	
Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos	Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação
Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia	
Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor	Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo

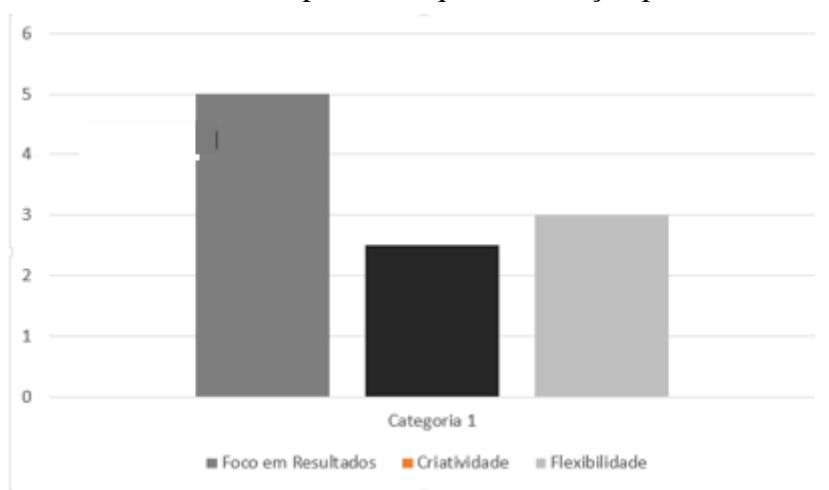
Fonte: adaptado de Dutra (2011, p.42)

Leme (2005) chama a atenção para um outro ganho advindo com este tipo de gestão: uma oportunidade para que os colaboradores expressem suas opiniões, sejam criativos e proativos. E ilustra: “Muitas vezes é a visão daquela singela pessoa que está lá na linha de montagem que pode retratar a realidade e a possibilidade de melhorar um produto ou ainda expressar uma situação de relacionamento não adequada e que pode ser melhorada” (Leme, 2005, p. 26).

Para Leme (2005), a Gestão por Competências consiste em um processo de condução dos colaboradores para, através de suas competências técnicas e comportamentais, atingir-se as metas e os objetivos da organização. O autor usa a denominação *processo* na medida em que considera necessário o cumprimento de três etapas, e as apresenta com auxílio de gráficos.

1ª Etapa: identificar as competências que uma função precisa

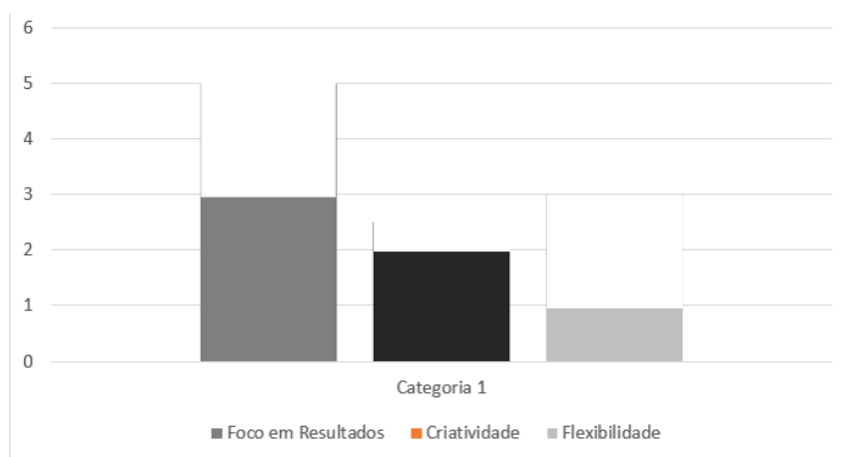
Gráfico 1: Competências que uma função precisa



Fonte: Leme 2010, p. 2

2ª Etapa: Identificar as competências que o colaborador possui

Gráfico 2: Competências que o colaborador possui

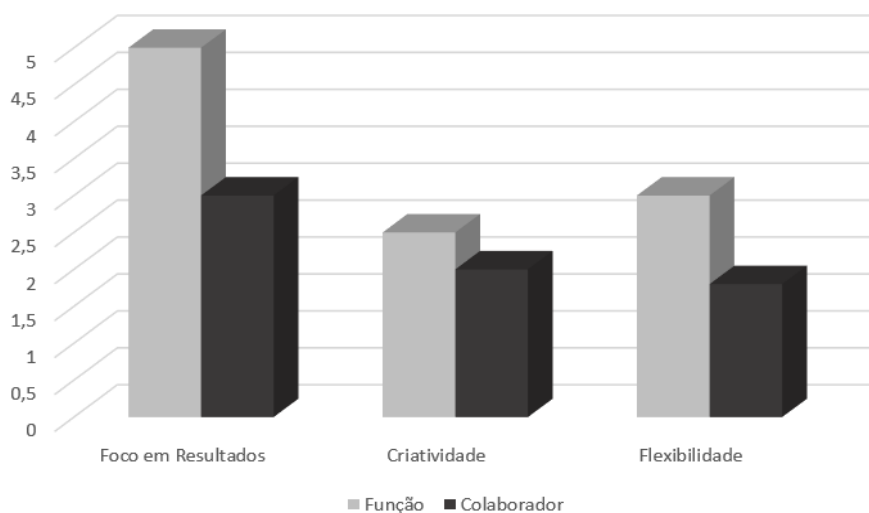


Fonte: Leme 2010, p. 2

3ª Etapa: Identificar o Gap entre *as competências que uma função precisa* e as competências que o colaborador possui, mediante apuração das informações apuradas nas etapas 1ª e 2ª. E feito este levantamento,

traçar um plano de desenvolvimento específico para o colaborador. Pois como ressalta o autor: “Gestão por Competências não é o processo do mapeamento das competências, mas sim o que você faz após essas competências estarem mapeadas” (LEME, 2005, p. 1)

Gráfico 3: Gap entre as competências da Função e do Colaborador



Fonte: Leme 2010, p. 3

Gomes Júnior (2013) também considera que a Gestão de Competências implica na utilização de um conjunto de ferramentas para promoção contínua do aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador das empresas.

Por sua vez, Carbone et al (2009, p.50) consideram Gestão por Competências enquanto um modelo de gestão, que vem sendo utilizado por muitas empresas, como uma forma de orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, as competências necessárias à consecução de seus objetivos nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional). E salientam que este modelo se configura em um processo contínuo.

Dentro deste contexto, considera-se oportuna a observação de Camargo (2013) que: embora perceba-se que autores nomeiem a gestão por competências de maneiras diversas – processo contínuo; ferramenta ; programa sistematizado ; metodologia - há um ponto de convergência, qual seja: atender as estratégias da organização.

Corroborando com esta observação, a consideração que a Gestão por Competências “surteu como uma forma de valorizar o capital humano das organizações com objetivo de sustentar seu resultado, vislumbrando, desta forma, maior competitividade, produtividade, comprometimento dos colaboradores e, assim, alcançar diferencial competitivo” (GOMES JÚNIOR, 2013, p 33)

Porém, mesmo tendo sua importância reconhecida, ressalta Leme (2005), que a implantação da Gestão por Competências nas empresas não é um processo fácil. “É um projeto que precisa ser compartilhado por todos os colaboradores, partindo da direção da empresa” (LEME, 2005, p. 25). Salienta que algumas empresas

implantam parcialmente a Gestão por Competências, quer por funções (como por exemplo: de gerente para cima); quer por setores (como por exemplo: marketing ou vendas). O autor não entra no mérito da validade desta estratégia, apenas ressalta que o processo é incompleto.

Para amenizar essa dificuldade, Leme (2005) propõe que este processo seja conduzido em etapas, as quais são apresentadas no quadro próximo.

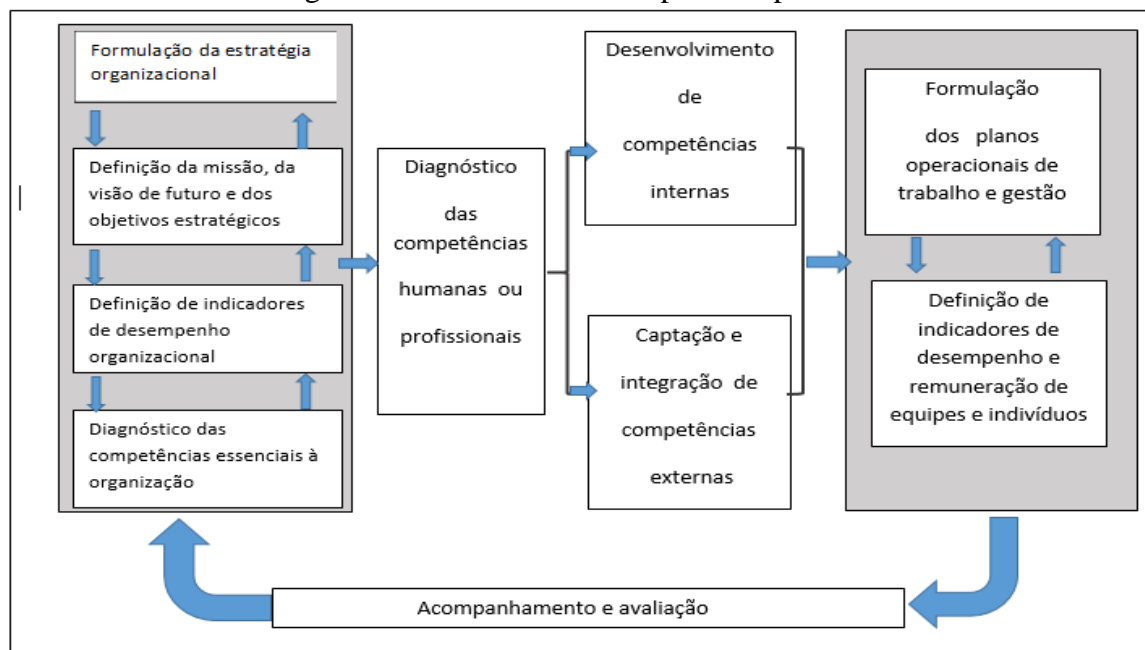
Quadro 16: Etapas da implantação da Gestão de Competências

Etapas	Objetivo
Sensibilizar	Apresentar os motivos da necessidade de sua implantação em toda a organização, e ressaltar quais serão os benefícios produzidos
Definir as Competências Organizacionais	Definir as competências necessárias para a organização, de forma alinhada com sua Missão e Visão e seus Valores e Estratégia
Definir as Competências de cada Função	Analisar a descrição das funções e determinar quais das competências organizacionais são necessárias para cada função e em qual intensidade
Identificar as Competências dos Colaboradores	Identificar quais são as competências dos colaboradores, identificando quais eles têm a oferecer e quais precisam ser aprimoradas
Desenvolver os colaboradores	Treinar e desenvolver os colaboradores a partir da identificação de suas competências e do interesse da organização
Acompanhar Evolução/ Gestão das Competências	Buscar a evolução contínua; não deixar o processo estagnar

Fonte: adaptado Leme (2005)

Conforme já mencionado, para Carbone et al (2009), a Gestão por Competência consiste em um modelo de gestão. Este modelo se configura em um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização – que implica na definição: de sua missão, visão, objetivos estratégicos e indicadores de desempenho organizacional – e que exige um diagnóstico das competências essenciais à organização, bem como das competências humanas ou profissionais existentes e que gera a formulação de planos de trabalho e gestão e a definição de indicadores de desempenho de remuneração. Ressaltam que assim como todo modelo, o diagrama apresentado na figura a seguir, é simplificador e que “não tem a pretensão de esgotar as atividades e interações relativas à gestão por competências, mas sim expor, de forma resumida, a lógica de funcionamento deste modelo”. (CARBONE et al , 2009, p.50)

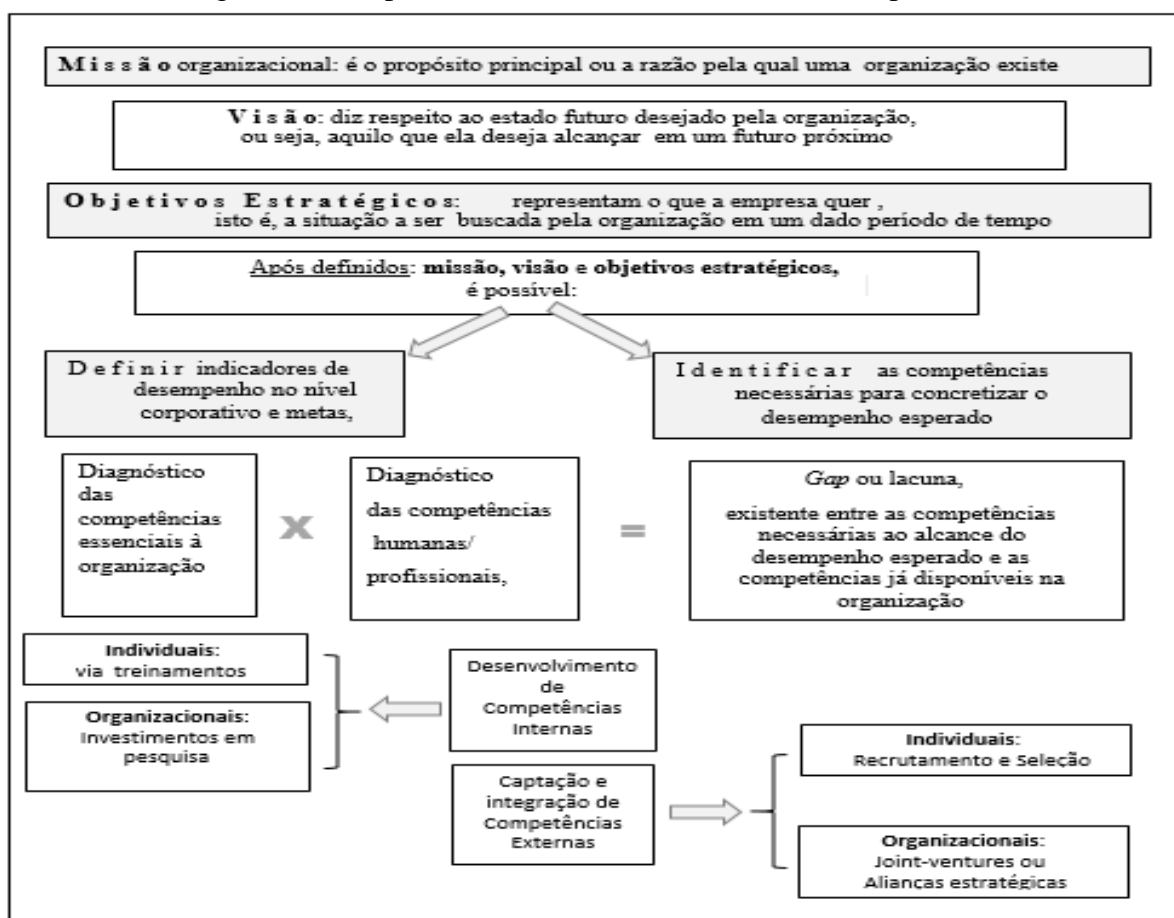
Figura 3: .Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Carbone et al, 2009 (p.51)

Exposto o modelo, Carbone et al (2009), tecem comentários acerca das *caixinhas* e da dinâmica contidas neste modelo. Esses comentários foram incluídos na figura que segue

Figura 4- Componentes do Modelo da Gestão de Competências



Adaptado de Carbone et al (2009)

Salientam que todas estas etapas se fazem necessárias para a elaboração de planos operacionais e de gestão (com seus respectivos indicadores de desempenho), bem como para formulação de critérios de remuneração. E que por fim, há uma etapa de acompanhamento e avaliação, a qual funciona como mecanismo de *feedback* (ou retroalimentação), e que isto ocorre em uma abordagem sistêmica, e os resultados alcançados são comparados com aqueles que eram esperados.

Por sua vez, Guimarães (2012) salienta que no processo de gestão é possível distinguir as funções do *gerenciamento* e da *liderança*. Afirma que o *gerenciamento* consiste na coordenação e integração dos recursos realizados através do planejamento, organização, direção e controle, visando o atingimento de objetivos específicos e que, portanto implica mais no controle de recursos, objetivos e tarefas. Já a liderança, afirma o autor, busca influenciar o comportamento e a motivação. E argumenta que uma direção eficaz deve contemplar as duas qualidades, as duas atuações, ou seja, de gerente e líder. E explica que a principal função do líder é conciliar os objetivos gerais da organização com as metas particulares de cada indivíduo da empresa. “Liderar é influenciar pessoas a fazerem o que deve ser feito, enquanto gerenciar é conseguir com que elas façam bem as coisas certas, organizando, coordenando, controlando e buscando a rentabilidade” (GUIMARÃES, 2012, p.25).

Assim, Guimarães (2012) estabelece competências, que ainda que não se constituam em dom ou habilidade natural, são essenciais para liderar e, portanto, devem ser aprendidas, melhoradas e utilizadas. Conforme próxima tabela.

Quadro 17: Competências para liderar

Competência	Contexto
Capacidade de escolher, optar	No sentido de optar por uma alternativa e realiza-la ; esta competência é essencial em processos de negociação e momentos de decisão, nos quais a procrastinação é a pior opção (segundo o autor)
Empatia	Enquanto capacidade <i>de perceber o que os outros querem e conseguir que eles percebam o que você quer</i> , promovendo um “contrato” , um acordo e uma percepção mútua
Controle de emoções e situações	A partir do autocontrole ; da capacidade de uso adequado dos próprios sentimentos e a não reagindo descontroladamente diante de uma situação ou de um fato, evitando responder sem pensar, por exemplo
Capacidade de antecipar	No sentido de pensar na frente, de avaliar e prever
Capacidade de influenciar pessoas	Com intuito de promover a troca de “suas convicções, crenças e padrões por novas alternativas que sejam mais úteis ao processo
Reciprocidade	Consiste em saber dosar concessões e compensações visando retribuições
Coerência	Consiste em promover a coerência entre <i>o discurso e a prática (fazer o que se fala, por exemplo)</i>

Validação social (aprovação)	Quanto maior o grupo de pessoas que aprovam o líder, maior será o número de seus seguidores
Gostar (afinidade)	Partindo da premissa que <i>gostar</i> de alguém decorre de sentimentos de conexão como afinidade, empatia e afeição e que <i>as pessoas preferem concordar e dizer sim para aqueles de quem gostam</i> , deve-se buscar desenvolver este sentimento nas pessoas mediante uso de elogios e cooperação, por exemplo
Autoridade	Na medida em que poder de persuasão é aumentado com referências a autoridades ou especialistas, é necessário um desenvolvimento pessoal com este objetivo (ou seja: o líder deve ser percebido como uma figura de autoridade em sua área de atuação)

Adaptado de Guimarães (2012)

Guimarães (2012), também reforça a importância da capacidade de influenciar e persuadir, e recomenda o uso de técnicas e posturas com este propósito, conforme apresentado na próxima tabela.

Quadro 18: Técnicas e posturas para influenciar e persuadir

Técnicas e posturas	Contexto
Simplicidade	Quanto menor, mais nítida e mais simples for a mensagem, mais favorável é a transmissão e a compreensão do seu conteúdo
Autointeresse percebido	Apresentar as coisas de tal forma que sejam percebidas como de interesse do interlocutor a quem se quer influenciar
Humor e incongruência	O humor é essencial; e um aspecto que contribui para que o humor influencie os outros vem de um de seus componentes: a incongruência (na medida em que o inesperado nos faz parar para tentar entender, e nessa fração de segundo em que o cérebro tenta se achar, estamos abertos para novas ideias; a incongruência não só atrai a atenção - fator-chave no processo de influenciar, como também provoca um processo de ruptura cognitiva no cérebro e que isto propicia o <i>reenquadramento</i> e a <i>ressignificação</i> , ou seja, uma percepção diferente daquilo em que acreditamos)
Confiança	Na medida em que é a base para a persuasão (ou seja, primeiro a pessoa deve buscar alcançar a confiança do outro, para depois tentar persuadi-lo). É transmitida de uma pessoa à outra, através da linguagem, da aparência, do comportamento, de crenças, percepções, tradições, mito, cultura, entre outros

Adaptado de Guimarães (2012)

Assim, a partir das considerações dos autores referenciados neste subitem, em especial por Leme (2007) e pelo modelo apresentado por Carbone et al (2009) , quando estes trabalham na importância da identificação das competências necessárias “versus” as competências identificadas no colaborador, apurando o *gap* existente, para elaboração de planos de treinamento e desenvolvimento, percebe-se que para que haja uma Gestão por Competências é necessário que se mantenham atualizados o *diagnóstico* e o *desenvolvimento de competências* e, para que isto ocorra, é preciso a criação e a manutenção de um *mapeamento de competências*, tema do próximo item.

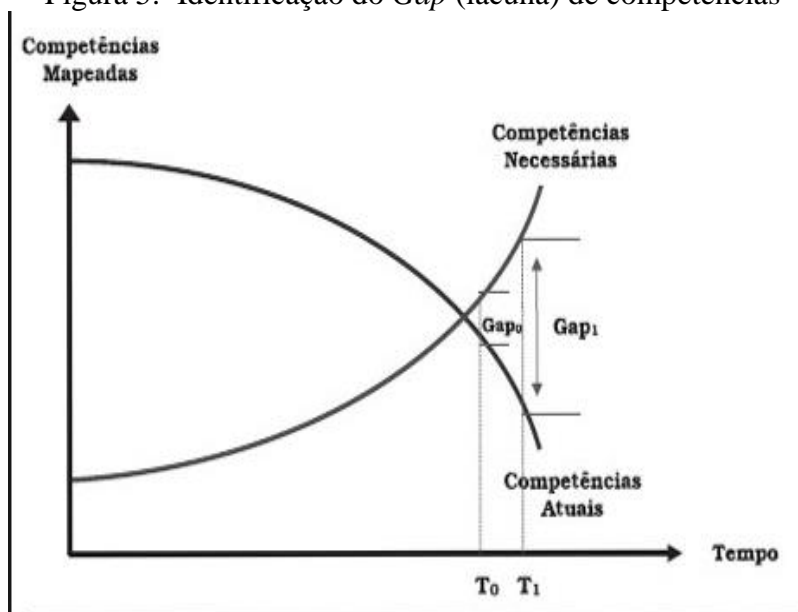
3.2.3 Mapeamento de competências

Neste ponto do trabalho são apresentadas algumas considerações acerca do Mapeamento de Competências, em especial: no que consiste; da sua aplicabilidade e importância; aspectos relevantes a serem observados para sua realização; e principais técnicas de pesquisa e de procedimentos utilizados.

O Mapeamento de Competências [...] consiste na identificação e na operacionalização das competências, no nível individual, existentes na organização. A descrição é feita em torno de referências a comportamentos observáveis no trabalho, a partir dos quais é possível diagnosticar a lacuna entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as competências reais manifestadas, subsidiando, dessa forma, a tomada de decisão no desenvolvimento e na captação de profissionais e na prospecção de alianças e parcerias convergentes aos resultados organizacionais. O Mapeamento de Competências orienta ao desenvolvimento contínuo por meio da dinâmica estabelecida no contexto da organização, o aprimoramento ocorre em nível do indivíduo, por sua capacidade e interesse, sendo que o resultado é compartilhado com a organização através da aplicação das novas competências adquiridas. Fica estabelecida uma relação de aprendizagem que se amplia à medida que os interesses converjam para um entendimento comum (FAIAD et al, apud GOMES JÚNIOR, 2013, p.72).

“O mapeamento de competências tem se mostrado como uma ferramenta gerencial na identificação das competências para alcançar vantagem competitiva para atingir o planejamento estratégico” (GOMES JÚNIOR, 2013, p.70). Defende este autor, que o mapeamento e a identificação de competências propiciam melhores condições para o aproveitamento do potencial da organização a partir dos recursos existentes. Pois, a partir da identificação das competências organizacionais e profissionais necessárias aos objetivos da organização e da identificação das competências de seus colaboradores, é possível estabelecer ações de correção ou melhoria.

Para ilustrar esta questão, segue figura presente em Carbone et al , na qual apontam que é a partir do confronto *das competências necessárias* com as *competências atuais*, que é possível verificar o *gap* existente; comentam ainda estes autores que é a partir desta identificação que são realizados planos de ação em termos de captação e desenvolvimento de competências visando minimizar esta lacuna.

Figura 5: Identificação do *Gap* (lacuna) de competências

Fonte: Carbone et al (2009, p.52)

Uma consideração adequada para contextualizar a aplicabilidade do Mapeamento de Competências, é a de que “o capital humano cresce de duas formas: quando a organização utiliza mais do que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização” (STWART , 1998, p. 78, apud GOMES JÚNIOR, 2013, p.73). Gomes Júnior (2013) explica que para que a organização mantenha um capital humano que lhe seja útil, essa precisa estimular formas sociais de aprendizado (como o trabalho em equipe e comunidades de práticas), para que possa ficar menos dependente do talento individual. E assim, o Mapeamento de Competências, na medida em que consiste em um *inventário comportamental*, estabelece um quadro no qual constam as competências elencadas para atender as estratégias da organização em consonância com a sua visão, missão e valores.

Assim, tendo-se clara a aplicabilidade e a importância do Mapeamento de Competências, a atenção recai sobre aspectos relevantes a serem observados na sua realização, quer no sentido *positivo* (a serem feitos), quer com cunho de *alerta* (ou seja, de cuidados a serem observados), quer no sentido *negativo* (do que não deve ocorrer).

No sentido *positivo*, tem-se Gomes Júnior (2013) que destaca dois aspectos de importância para o sucesso deste mapeamento: a participação dos colaboradores durante sua realização (uma vez que as informações serão coletadas por eles e entre eles) e, “o alinhamento do escopo do Mapeamento de Competências com os objetivos estratégicos” (BORGES-ANDRADE e LIMA, 1983, apud GOMES JÚNIOR, 2013, p.75), pois cada etapa deste processo deve considerar como condição mais importante atender os valores, a missão e os objetivos da organização. Gomes Júnior (2013) também apresenta considerações acerca da importância do alinhamento no processo de investigação das competências necessárias, em relação às

informações obtidas pelo Mapeamento de Competências , visando conciliar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários tanto para cada cargo isoladamente quanto para a integração destes.

Ainda em Gomes Júnior (2013) tem-se um ponto importante em termos de *alerta* em relação à estruturação do processo de Mapeamento de Competências. Qual seja, que deve ocorrer a partir de entrevistas individuais ou em grupo e com a participação da direção, bem como dos indivíduos cujos cargos estejam sendo mapeados. Ou seja, o mapeamento não deve ser feito isoladamente por um indivíduo ou pequeno grupo. Ressalta que além de entrevistas podem ser usados outros meios como questionários e testes.

Convém observar enquanto apreciação de *alerta* que: “só se deve investir numa tarefa desta natureza caso se compreenda o método científico, se tenha claro um referencial teórico e se conheça os pressupostos que os fundamentam” (BORGES-ANDRADE e LIMA, 1983, apud GOMES JÚNIOR, 2013, p.75) e que “é essencial que se aprenda com a prática, que haja flexibilidade metodológica e que se saiba interpretar corretamente o contexto da organização, suas normas escritas e suas leis não explícitas” (BORGES-ANDRADE e LIMA, 1983, apud GOMES JÚNIOR, 2013, p.76). Assim, salienta Gomes Júnior (2013) que a aplicação do Mapeamento de Competências exige, por uma lado, um conhecimento científico, e por outro lado requer que seja desenvolvido particularmente para cada empresa e em parceria com os colaboradores destas.

Com relação ao aspecto prático da implementação do Mapeamento por Competências, Leme (2005) chama atenção ao fato de que muitas vezes, as dificuldades decorrem do fato dos profissionais envolvidos nesta implementação quererem separar os componentes do CHA (conhecimentos, habilidade e atitudes). Alerta que essa separação não é impossível, porém, é burocrática e improdutiva.

Para observação dos aspectos “negativos”, propõe-se a apreciação do quadro seguinte, no qual aparece a recomendação seguida do respectivo autor.

Quadro 18: O que não deve ocorrer no Mapeamento de Competências

O que não deve ocorrer	de acordo com:
Ausência dos colaboradores no processo	Gomes Júnior (2013)
Desalinhamento com os objetivos estratégicos	Gomes Júnior (2013)
Inflexibilidade metodológica (desconsideração de características particulares da organização)	Gomes Júnior (2013)
Separar os elementos do CHA (ou seja, análises isoladas dos Conhecimentos, das Habilidades e das Atitudes)	Leme (2005)

Adaptado dos autores citados

Uma vez visto *Gestão de Pessoas* e *Gestão de Competências*, temas fundamentais para este trabalho, porém de cunho genérico, a atenção recai sobre *Gestão de Serviços*, pois é neste grupo de atividade econômica que atua o personagem principal deste trabalho: o corretor de imóveis.

3.3 Gestão de Serviços

Neste item serão apreciados, em especial, a diferenciação entre serviços e produtos e particularidades do setor de serviços; sua abrangência e relevância; implicações da gestão de serviços e do papel do seu gestor; tendências do setor de serviços; o mercado imobiliário, as imobiliárias, o corretor de imóveis e a dinâmica da corretagem.

3.3.1. Da diferenciação entre serviços e produtos e particularidades do setor de serviços

De acordo com Loverlock e Wright, 2002 p.5), serviço implica na prestação de um ato ou desempenho de uma parte para outra e, que mesmo estando relacionado a um produto físico, este desempenho é essencialmente intangível e geralmente não implica em transferência de propriedade de nenhum dos fatores de produção. Ainda segundo estes autores, em seu conjunto, “serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejado no – ou em nome do – destinatário do serviço”(LOVERLOCK, WRIGHT, 2002 p.5). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), salientam que ainda que existam muitas definições de serviços, todas possuem em comum a questão da intangibilidade e do consumo simultâneo, e definem que “um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor” (FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, 2014, p.4).

Chase, Jacobs e Aquilano (2006), também mencionam o aspecto da intangibilidade e da participação do cliente durante a realização do serviço, e que em virtude desta participação, outra diferença em relação a produção de bens, é a importância da localização e da estrutura de suas instalações para o cliente (enquanto na produção de bens, geralmente, isto não é relevante para ele) . Porém, ressaltam que “há muita nebulosidade” nesta questão da diferenciação entre serviços e produtos, na medida em que muitos produtores fornecem serviços como parte de seus produtos, assim como, muitos serviços, frequentemente geram produtos físicos que são entregues aos seus clientes. Estes três autores também chamam atenção ao fato de muitas empresas de serviço possuírem operações de *back-office* processando itens e informações, e neste sentido, funcionam como uma fábrica.

Também em relação a essa “nebulosidade”, percebe-se que Correa e Caon (2010) são mais categóricos na medida em que afirmam que essa diferenciação entre empresas de serviços (intangíveis) e empresas de produtos (tangíveis), além de ser simplista e ultrapassada, ainda pode ocasionar graves equívocos gerenciais.

E argumentam que independentemente de como as empresas são classificadas, quando se analisa o pacote de valor que entregam aos clientes, em geral, tem-se uma combinação de bens tangíveis com aspectos menos tangíveis, como por exemplo, aqueles relativos à experiência do serviço vivida pelo cliente.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) seguem nesta linha de que é difícil determinar a diferença entre um *produto* e um *serviço*, na medida em que a compra de um produto é acompanhada de algum serviço de apoio, como uma instalação, por exemplo, e que a compra de um serviço em geral inclui bens facilitadores, como a comida servida em um restaurante, por exemplo. Desta forma, cada compra inclui um conjunto de bens e serviços. Para ilustrar, apresentam o quadro a seguir.

Quadro 19: Conjunto produto-serviço

Elemento	Exemplo de foco em bens	Exemplo de foco em serviços
Negócio	Roupas sob medida	Hotel executivo
Foco	Ternos	Quarto para pernoite
Bens periféricos	Sacola para roupas	Roupão de banho
Serviço periférico	Planos de pagamentos em prestações	Restaurante no local
Variante	Cafeteria	Serviço de transporte no aeroporto

Fonte: Fitzsimmons, Fitzsimmons (2014, p.17)

Ou seja, ainda que o foco principal seja um produto ou um serviço, tem-se *bens e serviços periféricos e variantes* que incrementam o conjunto oferecido ao cliente e que podem também criar um diferencial competitivo. Além disso, ressaltam que, devido à queda na margem de lucro de suas mercadorias, fabricantes buscam unir serviços e produtos, para obter receita a partir dos serviços, citando como por exemplo, um fabricante de escadas rolantes que redefiniu suas políticas de venda para *shoppings centers*, visando contratos de manutenção que asseguram um fluxo de caixa previsível. E explicam que essa estratégia de aumento da receita por meio da integração deliberada de produtos e serviços é chamada *servitização*.

No entanto, destacam que é importante reconhecer-se as particularidades do setor de serviços, pois isto “proporcionará *insights* para um gerenciamento esclarecido e inovador” (FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, 2014, p. 17). Estes autores apresentam vários aspectos que ressaltam essa importância, conforme o quadro a seguir.

Quadro 20: Particularidades do setor de serviços

Particularidades	Contexto
A distinção entre <i>insumos</i> e <i>recursos</i>	No caso da indústria de serviços, os cliente são os insumos e recursos são os bens facilitadores, a mão de obra dos funcionários e o capital, que estão sob comando do gestor
A participação do cliente no processo do serviço	Na medida em que o cliente participa no processo do serviço, há toda uma preocupação com o <i>front office</i> das empresas, em especial com as instalações, mesmo quando não há contato direto (quando do uso de tecnologias voltadas para o autoatendimento e ou para o comércio eletrônico)

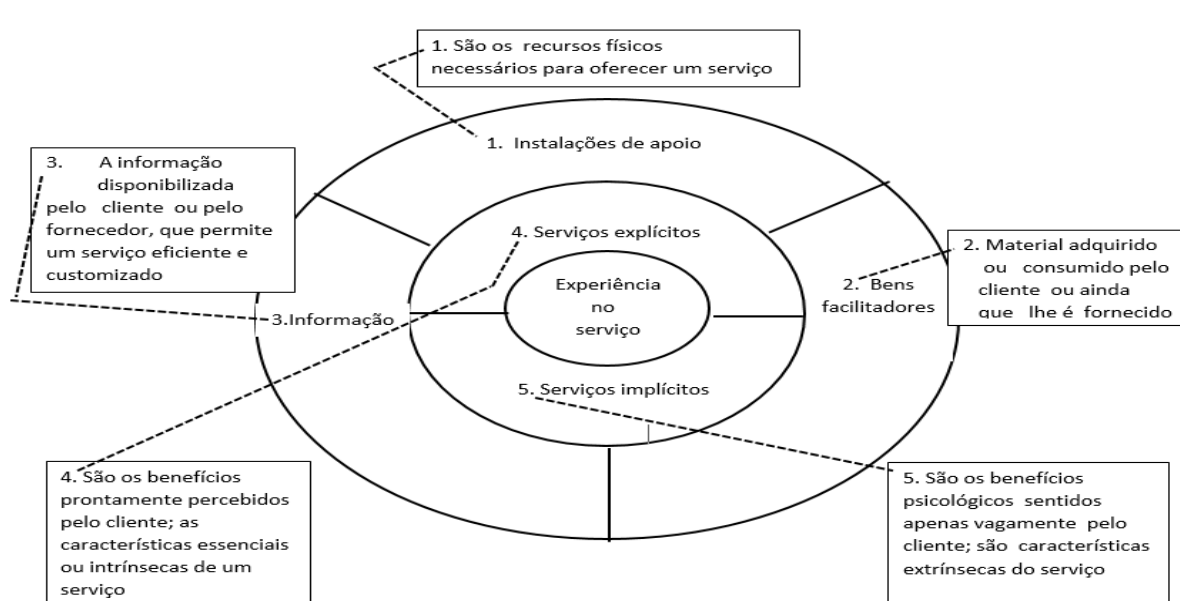
A simultaneidade	Na medida em que serviços não podem ser estocados, pois são criados e consumidos simultaneamente, este é um aspecto particular e crucial da administração de serviços
A perecibilidade	Ou seja, está perdido se não for usado.
A intangibilidade	Enquanto problema, sob a ótica da empresa: que por não ser possível patentear a ideia, terá os benefícios de sua originalidade diminuídos na medida em que a concorrência conseguir imitar; e sob a ótica do cliente: na medida em que não é capaz de vê-lo, senti-lo e testá-lo antes da compra, ou seja, tem que confiar na reputação da empresa
A heterogeneidade	Na medida em que há uma variação de serviços de cliente para cliente em decorrência da natureza intangível do serviço aliada ao papel do cliente enquanto participante do processo
A não transferência de propriedade	Diferentemente dos produtos, a prestação de serviços não implica em transferência de propriedade
O pacote de serviços	Que consiste em um conjunto de mercadorias e serviços oferecidos em um ambiente, cuja percepção por parte do cliente pode afetar sua satisfação em relação ao serviço
A matriz de processo de serviços	Que consiste em um modelo de avaliação e classificação dos serviços, por meio de duas dimensões que afetam significativamente o seu fornecimento

Adaptado Fitzsimmons, Fitzsimmons (2014)

Dentre estas particularidades apontadas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), serão destacadas duas: o *pacote de serviços* e a *matriz de processo de serviços*.

O pacote de serviços, segundo os autores, consiste em um conjunto de mercadorias e serviços oferecidos em um ambiente. Na figura que segue, tem-se que a *experiência no serviço* encontra-se no seu núcleo, e, tal qual camadas em uma cebola (metáfora dos autores), tem-se cinco características sentidas pelo cliente e que formam a base da sua percepção sobre o serviço.

Figura 6 - O pacote de serviços



Fonte: Fitzsimmons, Fitzsimmons

Em relação à *matriz de processo de serviços*, os autores explicam que trata-se de uma matriz na qual os serviços são classificados a partir de duas dimensões que, para eles, afetam significativamente o caráter do processo de fornecimento dos serviços. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) apresentam e explicam que nesta matriz o eixo vertical avalia o grau de intensidade de trabalho (definido como a razão entre o custo da mão de obra e o custo de capital), enquanto o eixo horizontal mede o grau de interação e de customização (uma variável do marketing que descreve a capacidade do cliente de afetar pessoalmente a natureza do serviço oferecido).

Desta matriz, surgem os seguintes quadrantes: *fábrica de serviços* (na qual há um serviço padronizado, com alto investimento de capital, de maneira semelhante a uma linha de montagem); *loja de serviços* (onde há maior customização de serviço, porém em ambiente de alto capital); *serviços em massa* (onde ocorre um serviço padrão em um ambiente com grande força de trabalho); e *serviços profissionais* (nos quais os clientes são atendidos individualmente por especialistas).

Figura 7: A matriz de processo de serviços

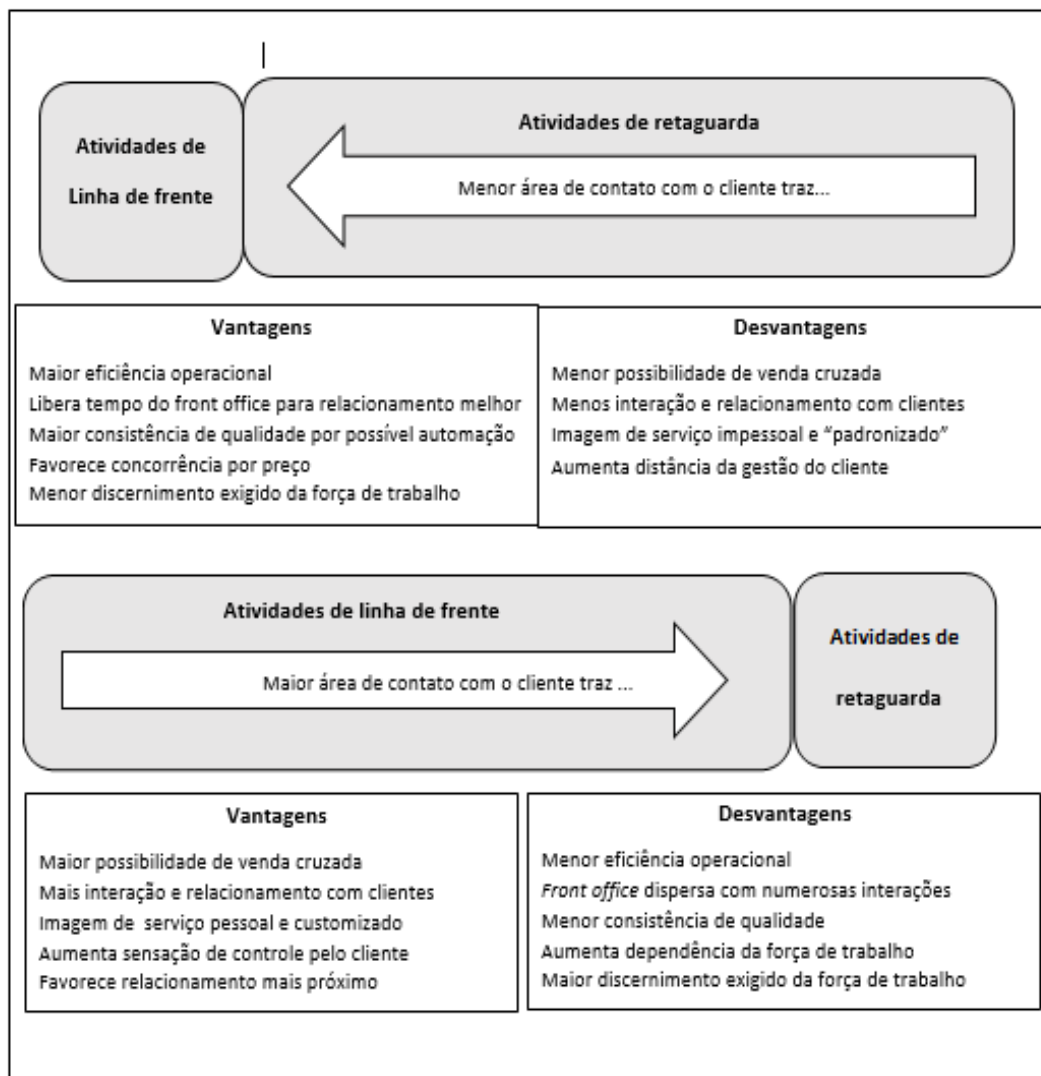
		Grau de interação e customização	
		Baixo	Alto
Grau de intensidade de trabalho	Baixo	Fábrica de serviços: <ul style="list-style-type: none"> • Companhias aéreas • Transportadoras • Hotéis • Resorts e recreação 	Loja de serviços: <ul style="list-style-type: none"> • Hospitais • Mecânicas • Outros serviços de manutenção
	Alto	Serviços de massa: <ul style="list-style-type: none"> • Varejista • Atacadista • Escolas • Aspecto de varejo dos bancos comerciais 	Serviços profissionais: <ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Advogados • Contadores • Arquitetos

Fonte: Fitzsimmons, Fitzsimmons (2014, p. 25)

Explorando-se um pouco mais a questão do grau de interação com o cliente, tem-se as considerações de Correa e Caon (2010). Explicam estes autores, que o grau de interação com o cliente varia em decorrência das atividades ocorrerem na *linha de frente* ou *front office* (consideradas de *alto contato*), ou ocorrem sem o contato com o cliente, que são chamadas de atividades de *retaguarda* ou de *back-office*. Também salientam, que a compreensão destes dois ambientes é importante para o entendimento e gestão do *nível de contato* com o cliente. Assim, para os autores, as atividades de *front office* tendem a ter menor grau em termos de estocabilidade e de objetivação e maior grau de intensidade e de extensão de contato; bem como tendem a ser mais complexas e mais associadas aos serviços propriamente ditos. Já nas atividades de *back office*, observa-se o oposto. Por outro lado, os autores ponderam, que embora esta divisão entre *linha de frente* e *retaguarda* seja dicotômica (pois, existe ou não contato com o cliente), pode ocorrer uma graduação entre os vários graus de interação e extensão, na medida em que o que faz parte do *front office* e do *back office*, até

certo ponto, constitui uma decisão gerencial. E argumentam que esta decisão apresenta implicações em termos de vantagens e desvantagens, conforme figura criada por eles e reproduzida a seguir.

Figura 8: Vantagens e desvantagens de deslocar a linha de visibilidade



Fonte: Correa, Caon (2010, p. 69),

Por sua vez, Chase, Jacobs, Aquilano (2006), apontam alguns aspectos que além de contribuírem para uma discussão da distinção entre *serviços* e *produtos*, geram influência sobre a gestão de serviços. E é com este intuito, de melhor compreensão de aspectos relevantes à gestão de serviços, que destacam-se algumas considerações destes autores sobre: a *natureza dos serviços*, o *foco no cliente*, o *nível de contato com o cliente* e a maneira como a qual a empresa foi projetada.

Em relação à *natureza dos serviços*, estes autores apresentam algumas generalizações, que seguem no próximo quadro.

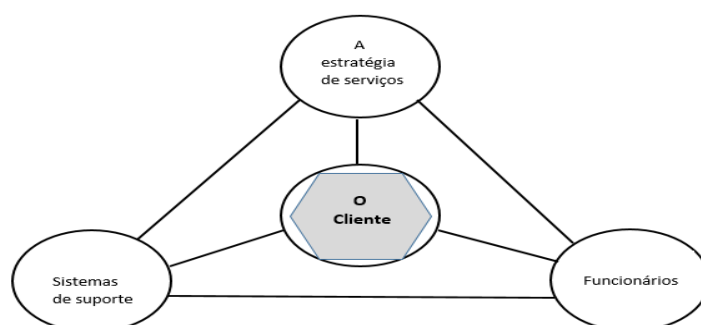
Quadro 21: Considerações envolvendo a natureza dos serviços

Considerações	Contexto
Todos são especialistas em serviços	As pessoas tendem, a partir de suas vivências, a considerar que sabem o que querem de uma empresa de serviços
Os serviços são idiossincráticos	Ou seja, o que funciona na prestação de um tipo de serviço pode não funcionar em outro
Qualidade de trabalho não é qualidade de serviço	Por exemplo, uma oficina faz um bom trabalho em um carro, porém leva o dobro do tempo previsto.
Pacote de serviços	A maioria dos serviços possui um <i>mix</i> de atributos tangíveis e intangíveis, que exigem abordagens diferentes de projeto e administração
Serviços com níveis elevados de contato são utilizados	Em oposição aos produtos, que são <i>consumidos</i>
Os serviços geralmente assumem o formato de ciclos de encontros, entre o fornecedor e o cliente	Em relação aos produtos, em geral, há compra e recebimento somente

Adaptado de Chase, Jacobs, Aquilano (2006)

Em relação ao *foco no cliente*, Chase, Jacobs e Aquilano (2006) , salientam que em uma empresa de serviços, o principal ponto focal de todas as suas decisões e ações é (ou deveria ser), o cliente. E para ilustrarem esta “filosofia”, qual seja, que o cliente é o centro de tudo, e que a organização existe para atendê-lo e os sistemas e funcionários existem para facilitar este atendimento do serviço, apresentam a figura a seguir.

Figura 9: O Triângulo de Serviços



Fonte: Chase, Jacobs, Aquilano (2006, p. 165)

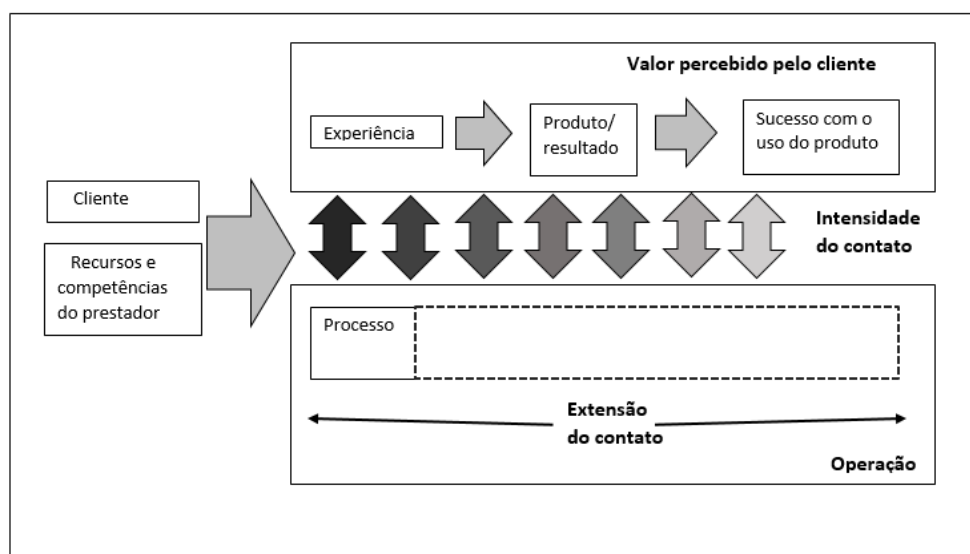
Já em relação ao *nível de contato* com o cliente , Chase, Jacobs e Aquilano (2006), destacam a influência deste aspecto tanto em termos da operacionalização do serviço como do impacto que esse contato exerce sobre o resultado do serviço. Assim, genericamente, tem-se que quanto maior o contato do cliente durante a prestação do serviço mais difícil de controlar e racionalizar esse processo. Desta forma, quando “o nível de

contato é elevado, o cliente pode influenciar o tempo de demanda, a natureza exata do serviço e a qualidade (ou qualidade percebida) do serviço, porque ele está envolvido no processo” (CHASE, JACOBS, AQUILANO, 2006, p. 166).

Ainda em relação ao *nível de contato com o cliente*, agregam as observações de Correa e Caon (2010), que tecem considerações sobre o reflexo sobre a percepção do cliente. Afirmam que quanto maior a intensidade do contato com o processo, mais o cliente vai considerar o processo em sua avaliação de valor do pacote a ele oferecido, portanto não irá considerar só o produto. Desta forma, quanto menor o grau de contato entre o cliente e o processo produtivo, maior é a tendência do cliente concentrar sua avaliação (de valor ou de qualidade) no produto do processo; enquanto no sentido inverso, ou seja, quando há mais contato, a avaliação do cliente tende a ser mais ponderada (avalia processo e produto do processo).

Outra observação: “em processos de serviço, como o cliente tem contato com pelo menos algum aspecto do processo, tudo se passa como se ele tivesse o papel de um insumo para a prestação do serviço” (CORREA, CAON, 2010, p. 59). Estes autores criaram uma figura (reproduzida a seguir) que ilustra bem esta questão.

Figura 10 - Grau de intensidade e extensão no tempo de contato com o cliente



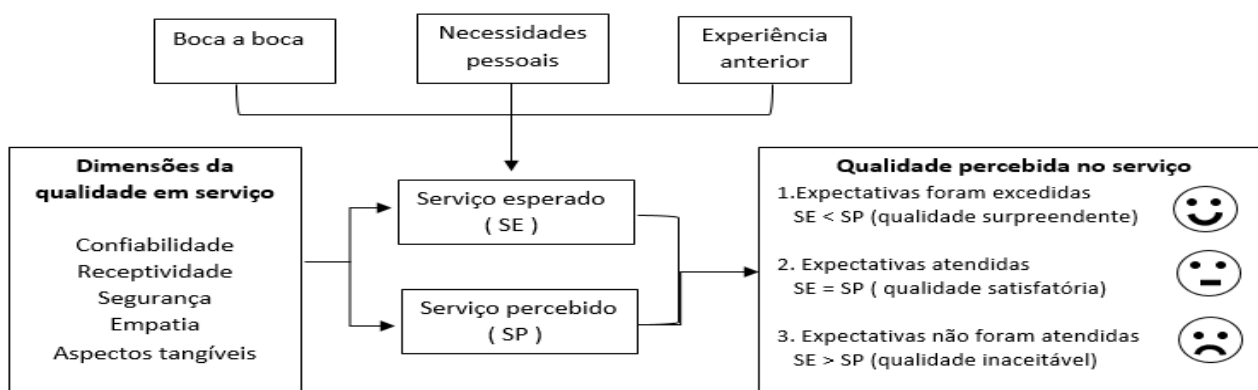
Fonte : Correa, Caon (2010, p. 59)

Na figura anterior, observa-se que o *cliente* entra no processo juntamente com *recursos e competências do prestador* - por isso, o tratamento de *insumo* por partes deste autores - assim como por parte de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014); na sequência tem início a *experiência* (por parte do cliente) e a produção do serviço (do ponto de vista do processo); o cliente não precisa ter contato com todas as fases do processo, porém “*aqueles aspectos com os quais ele de fato tem contato formarão nele a impressão favorável ou desfavorável da ‘experiência’ do serviço*”; ao longo da experiência/processo, a intensidade do contato e da interação do cliente com o processo podem variar.

Além disso, explicam que na *intensidade do contato* (representada na figura) , “o grau de intensidade da interação refere-se basicamente à riqueza (amplitude, detalhe e profundidade) das informações trocadas em ambos os sentidos na interação e ao grau de necessidade de personalização (também às vezes chamado *customização*) do contato”(CORREA, CAON, 2010, p.60) . E que, completam os autores, quanto maior for o fluxo de informações do cliente para o prestador, maior o grau de contato e maior a necessidade do prestador customizar o atendimento ao cliente. E para fechar esta questão, a dupla fornece outro argumento: quanto melhor e mais extensa for a interação com o cliente, maior a probabilidade de aumento na fidelização do cliente (quer no sentido de tornar-se um cliente frequente, quanto de atuar como divulgador e propagandista voluntário do serviço); razão pela qual, é interessante evoluir de uma interação *transacional* para uma de *relacionamento*; ou seja: a gestão das operações de serviço deve ir além da transação em si e visar a continuidade do relacionamento com o cliente.

Por sua vez, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), reforçam que a avaliação da qualidade na prestação de serviços é feita ao longo de todo o seu processo, onde cada contato com o cliente “é referido como o momento da verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente” (FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, 2014, p.116), e que neste caso, o cliente avalia a qualidade confrontando a sua percepção do serviço prestado com a sua expectativa prévia. Por conseguinte, quando o cliente sente que o serviço prestado superou suas expectativas, este é considerado surpreendente; quando atende é considerado satisfatório; quando fica aquém é considerado insatisfatório, conforme ilustração reproduzida na sequência.

Figura 11: Percepção da qualidade em serviços



Fonte: Fitzsimmons, Fitzsimmons (2014, p.116)

Conforme ilustrado na figura 11, a avaliação da qualidade, por parte do cliente, ocorre a partir de cinco dimensões principais: *confiabilidade* (serviço cumprido no prazo e sem erros); *receptividade* (disposição para auxiliar o cliente e fornecer o serviço prontamente); *segurança* (quando o cliente percebe competência, cortesia, respeito, comunicação efetiva e interesse em prestar o melhor serviço); *empatia* (quando o cliente

percebe que a sua necessidade foi compreendida e que está tendo um atendimento personalizado); e *aspectos tangíveis* (em relação às instalações, equipamentos, entre outros).

Uma vez compreendida a importância da avaliação da *qualidade percebida no serviço* por parte do cliente e que esta percepção é influenciada pelas interações ocorridas ao longo da prestação do serviço, é oportuna uma atenção ao conceito de *incidentes críticos*, que consistem “em encontros específicos entre clientes e funcionários de serviços que são particularmente satisfatórios ou insatisfatórios para uma ou ambas as partes” (LOVERLOCK, WRIGHT, 2002, p.64). Bem como à proposição destes autores da *técnica do incidente crítico*, que, basicamente, é uma metodologia para coletar e classificar incidentes nos encontros de serviços, visando determinar quais tendem a ser particularmente significativos para determinar se os clientes estão satisfeitos ou não, e a partir deste conhecimento, buscar medidas corretivas em relação aos aspectos inaceitáveis, bem como a reprodução e incremento daqueles que agradaram e surpreenderam o cliente.

Em relação à maneira como a qual a empresa foi projetada Chase, Jacobs e Aquilano (2006), tecem considerações a partir de uma particularidade do setor, qual seja: da impossibilidade de estocagem de serviços. Em decorrência, argumentam, que ao contrário do que ocorre na manufatura, na qual é possível manter níveis relativamente estáveis de planejamento, emprego e produção, na medida em que um maior estoque em período de menor demanda atende período seguinte com pico de demanda, no caso dos serviços, em geral, a demanda deve ser atendida conforme aumenta. Ou seja, em termos de serviços, a capacidade de atender a demanda é uma questão primordial, pois, em excesso gera custos exorbitantes e quando insuficiente implica em perda de clientes. Concluem estes autores que o projeto de uma organização de serviços envolve quatro elementos principais:

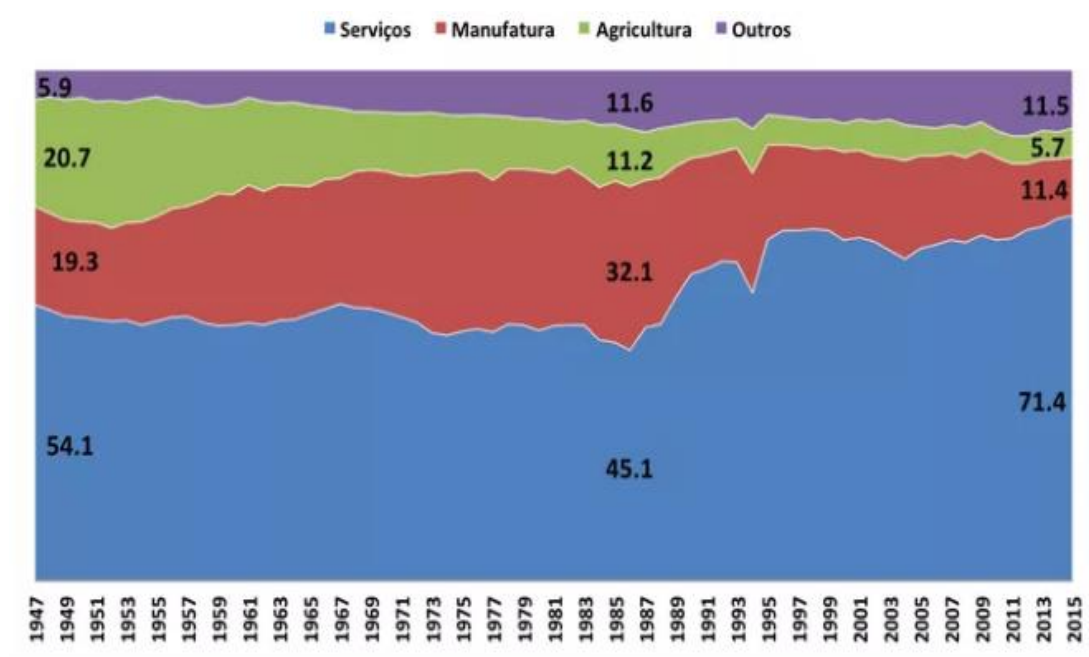
O primeiro elemento é a identificação do mercado-alvo (Quem é o nosso cliente?); o segundo se refere ao conceito do serviço (Como diferenciamos nosso serviço no mercado?); o terceiro é a estratégia de serviço (Qual é nosso pacote de serviços e o foco operacional de nosso serviço?); e o quarto trata do sistema de prestação do serviço (Quais são os processos efetivos, funcionários e instalações por meio dos quais o serviço se concretiza?) CHASE, JACOBS, AQUILANO (2006, p. 167)

3.3.2 Da abrangência e relevância do setor de serviços

Tanto Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), quanto Correa e Caon, (2010), salientam a posição de destaque que o setor de serviços ocupa na economia, quer pela geração de riqueza quanto pela possibilidade de melhoria na qualidade de vida.

Um dos indicadores que evidenciam essa importância é o PIB (Produto Interno Bruto). No gráfico a seguir, tem-se um comparativo da participação do setor de serviços em relação à manufatura, à agricultura e outros, entre 1947 e 2015.

Gráfico 4: Participação dos setores no PIB (em %) 1947 - 2015



Fonte: Moreira (2016, p.6)

No Brasil, conforme demonstrado no gráfico acima, a partir de dados do IBGE, o setor de serviços é o que apresenta maior participação no PIB. Sendo que, desde meados da década de 1990, essa participação tem sido em torno de 70% .

3.3.3 Das implicações da gestão de serviços e do papel do seu gestor

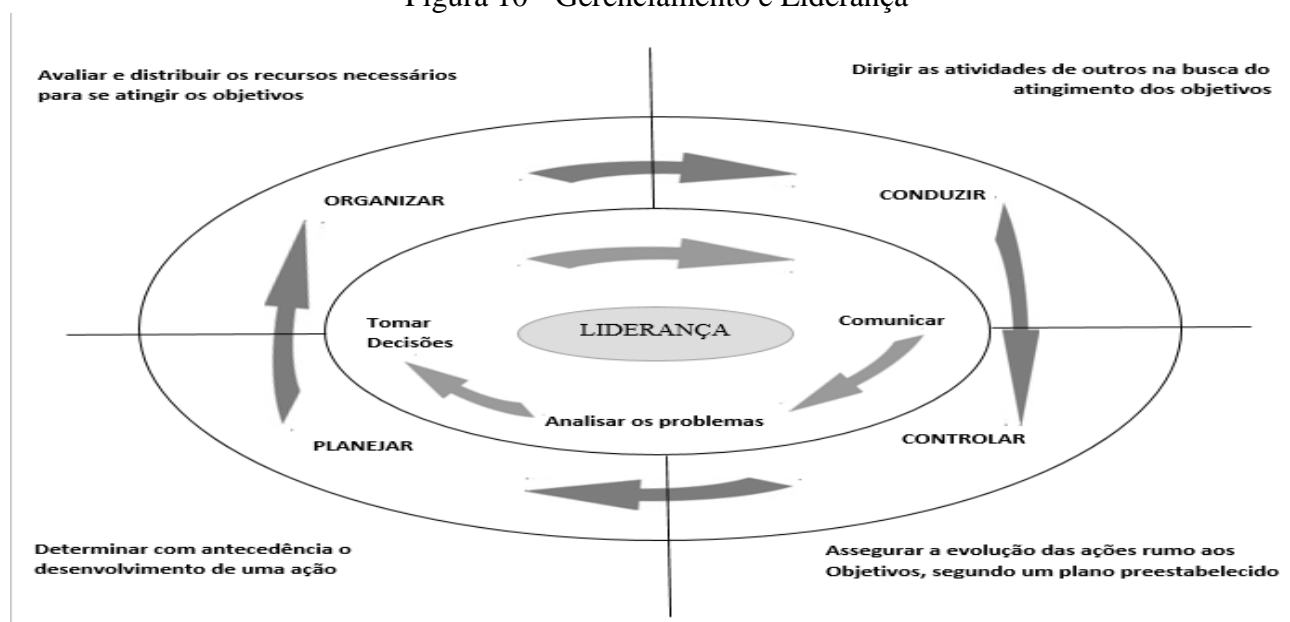
Conforme Correa e Caon (2010), ainda que nem todas as áreas de decisão que influenciam o valor da empresa estejam sob o controle de seus administradores, como por exemplo a taxa de juros corrente ou o grau de competitividade de seus concorrentes, cabe a eles escolher quais produtos e serviços serão produzidos, quais tecnologias serão utilizadas, quais os esforços de marketing serão empreendidos e quais os canais de distribuição serão utilizados. Além disso e entre outras coisas, eles definem as políticas de investimento, a estrutura organizacional e a aplicação do capital da empresa. Em outras palavras: “O administrador é o elemento dinâmico e vital de qualquer empresa. Sem sua liderança, os ‘recursos de produção’ continuam como recursos e nunca se transformam em produção” (DRUCKER, 2001, p. 19).

Dentro deste contexto, qual seja, de necessidade do administrador posicionar-se como líder frente às decisões que precisam ser tomadas em prol da empresa, é oportuno distinguir as funções do gerenciamento e da liderança:

O gerenciamento consiste na coordenação e integração dos recursos realizados por meio da planificação, da organização, da direção e do controle, a fim de atingir os objetivos especificados. O gerenciamento envolve muito mais controle de recursos, objetivos e tarefas, enquanto a liderança busca influenciar o comportamento e a motivação. É evidente que uma direção eficaz deve reunir as duas qualidades, as duas atuações. A função principal do líder é conciliar os objetivos gerais da organização, ou do projeto, com as metas particulares de cada indivíduo da empresa ou da equipe. Para simplificar, podemos dizer que liderar é influenciar pessoas a fazerem o que deve ser feito, enquanto gerenciar é conseguir com que elas façam bem as coisas certas, organizando, coordenando, controlando e buscando a rentabilidade. (GUIMARÃES, 2012, p.30)

Como ilustração desta questão, o autor apresenta a figura à seguir, na qual coloca as atividades de gerenciamento e liderança de forma alinhada e complementar.

Figura 10 - Gerenciamento e Liderança



Fonte: Guimarães 2012, p.25

Outra questão a destacar advém de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), que partindo da observação que *serviços* constituem-se em um sistema aberto (na medida em que o cliente participa no processo de prestação), consideram que as funções do gerente de serviços incluem tanto as de produção quanto as de marketing. Assim, na medida em que o serviço é produzido junto com o cliente, e geralmente sem a participação direta do gestor, isto implica que este gestor forme e treine extensivamente sua equipe. Esta preocupação com a qualificação da equipe também é observada em Loverlock e Wright (2002), na medida em que colocam que mais um fator complicador para o gerente: “o fato de que a responsabilidade primordial pelo sucesso de suas organizações muitas vezes reside no pessoal relativamente novato em cargos de contato

com os clientes [...] que muitas vezes são jovens e inexperientes, precisam de habilidades técnicas e interpessoais para terem sucesso” (LOVERLOCK, WRIGHT, 2002 , p.63) .

3.3.4 Das tendências no setor de serviços

Em relação às tendências apontadas para o setor de serviços, são destacadas aqui, questões relacionadas com uma continuidade evolutiva em termos de : qualidade (quer de sua relevância *no* serviço, quanto *no* profissional envolvido); influência do avanço tecnológico; e especialização (de serviços e de profissionais). Ao longo das últimas décadas, percebe-se a preocupação com a *qualidade* e com a sua gestão em termos de serviços, e por conseguinte com a qualificação dos profissionais envolvidos. Em termos históricos, verifica-se com Paladini (2011), que a ideia de centrar qualidade no consumidor (que para ele, constitui o enfoque mais usual para a definição de qualidade), começou a ser estruturada no início da década de 1970. “Os anos 1980 foram marcados pela crescente insatisfação do cliente com a qualidade dos produtos e serviços” (LOVERLOCK, WRIGHT, 2002, p.13), tanto quanto, salientam estes autores, como por falhas humanas (dos funcionários e prestadores de serviços) e por fracassos nos aspectos técnicos dos serviço.

Loverlock e Wright (2002) também consideram que ao longo dos anos foi ocorrendo um avanço na conscientização da importância da qualidade para os negócios e uma consequente mudança na sua gestão. “Noções tradicionais de qualidade (baseadas na conformidade com padrões definidos por gerentes operacionais) foram substituídas pelo novo imperativo de deixar a qualidade ser dirigida pelo cliente, o que trouxe enormes consequências para a importância do marketing de serviços e o papel da pesquisa junto aos clientes”(LOVERLOCK, WRIGHT, 2002, p.14).

Observa-se em Paladini (2011) um alinhamento neste sentido, na medida em que coloca como sendo meta da gestão da qualidade colocar o foco de toda a atividade produtiva no atendimento ao consumidor, considerando os (múltiplos) itens que este julgar importantes, bem como na medida em que ressalta o aspecto evolutivo desta gestão, “à medida que se investe em um processo de acompanhamento que visa observar como o cliente se comporta e como se alteram suas necessidades e preferências, de forma a atendê-las cada vez melhor” (PALADINI, 2011, p.30).

Em Correa e Caon (2010, p. 37), há um alinhamento tanto com Loverlock e Wright (2002) quanto com Paladini (2011), uma vez que afirmam que no setor de serviços a qualidade do produto ou serviço é gerada, muitas vezes, simultaneamente ao processo de consumo pelo cliente . Porém, em Correa e Caon (2010) a preocupação com o funcionário é explícita na medida em que afirmam que a percepção da qualidade do serviço, por parte do cliente, está diretamente atrelada com o prestador do serviço; ou seja: quanto maior for a intensidade de contato com o cliente, maior a importância do prestador no processo; e por conseguinte maior a preocupação do gestor com seu funcionário.

Ressaltar a influência do avanço tecnológico é quase que desnecessário, pois há uma década e meia Loverlock e Wright (2002) anunciavam:

As novas tecnologias estão alterando radicalmente o modo pelo qual muitas organizações de serviços negociam com seus clientes, bem como aquilo que acontece nos bastidores. Talvez o fator mais poderoso de mudanças atualmente proceda da integração entre computadores e telecomunicações. As companhias que operam serviços baseados em informações, tais como as empresas de serviços financeiros, estão assistindo a um total transformação da natureza e extensão de seus negócios pelo advento de sistemas eletrônicos nacionais (ou mesmo globais) de entrega, que inclui a Internet e seu componente mais conhecido, a World Wide Web” [...] A tecnologia faz mais do que possibilitar a criação de serviços novos ou melhores. Ela também pode facilitar a reengenharia de atividades como prestação de informações, tomada de pedidos e pagamento; aumentar a capacidade de uma empresa de manter padrões de serviço mais consistentes; permitir a criação de departamentos centralizados de atendimento ao consumidor; possibilitar a substituição de pessoas por máquinas para tarefas repetitivas; e propiciar maior envolvimento dos clientes nas operações por meio da tecnologia do autoatendimento (LOVERLOCK, WRIGHT, 2002, p.11).

E um pouco mais recentemente, Correa e Caon (2010) salientam que a tecnologia da informação assumiu uma importância crucial, na medida em que permeia a gestão de todos os recursos produtivos, tanto humanos, quanto materiais, bem como o tratamento e controle da qualidade, dos custos e da geração de resultados.

Fechando estas considerações sobre tendências de especializações, observa-se em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) que durante várias décadas do século passado, o setor de serviços esteve associado com empregos mal remunerados e pouco qualificados, mas que na tipologia de serviços no século XXI, é relevante a participação de carreiras com alto grau de especialização. Ressalta-se que estes autores apontam como tendências entre estas carreiras, as características expostas no quadro a seguir.

Quadro 22: Tendências nas carreiras de serviço no séc. XXI

✓ Mais oportunidades profissionais para todos
✓ Liberdade para escolher dentre uma variedade de empregos, tarefas e ocupações
✓ Mais flexibilidade quanto ao lugar e à forma como o trabalho será realizado
✓ Mais controle sobre o próprio tempo
✓ Maior oportunidade de expressão por meio do trabalho
✓ Capacidade de moldar e remodelar o trabalho de acordo com os próprios valores e interesses
✓ Maior oportunidade para desenvolver outras habilidades ao trabalhar em diversos setores e ambientes
✓ Mentalidade dirigida para o autogerenciamento
✓ Possibilidade de criar situações ou posições em que se pode satisfazer uma necessidade que não está sendo atendida
✓ Oportunidade de apresentar-se como profissional autônomo ou fornecedor com serviços a oferecer

Adaptado de Fitzsimmons, Fitzsimmons (2014, p.10)

No próximo item poderá ser observado, que em maior ou menor grau, todas estas tendências podem ser relacionadas com a atuação do profissional que encontra-se no cerne do presente estudo: o corretor de imóveis - contextualizado a seguir enquanto um dos principais agentes do mercado imobiliário.

3.3.5 Do mercado imobiliário, das imobiliárias, do corretor de imóveis e da dinâmica da corretagem.

“O mercado imobiliário é constituído de três grandes segmentos: o das construtoras, que realizam os empreendimentos; o das imobiliárias, que os vendem ou alugam; e o dos corretores de imóveis, que na maioria das vezes trabalham em parceria com as imobiliárias e com as construtoras”(CORDEIRO, 2006, p.16).

Raimundo (2010) amplia um pouco essa compreensão, pois além de caracterizar o mercado imobiliário pelos agentes que nele atuam (e neste sentido, inclui também as incorporadoras e loteadoras e outros segmentos da construção), salienta que: além dos imóveis novos, existem imóveis usados (edificados ou não); além das operações de venda, também ocorrem operações de permuta; além do aluguel existe a administração da relação locatícia; é um mercado regulado por costumes e leis específicas.

Tanto Halfeld (2002), quanto Lindenberg Filho (2013), ressaltam a relação muito estreita existente entre o mercado imobiliário e a economia do país, ou seja, quando a economia está saudável, o mercado imobiliário também está. Halfeld (2002) alega ainda que esta movimentação geralmente ocorre em ciclos econômicos, e expõe uma figura, que afirma ter sido publicada inicialmente na Inglaterra em 1872, e que considera possuir uma lógica econômica ainda válida.

Figura 11: Ciclo Econômico



Fonte: Halfeld (2002, p.74)

Na figura acima percebe-se que o mercado imobiliário nos períodos de desaceleração da economia é afetado de forma negativa e é beneficiado nos períodos de retomada da economia.

A *Pesquisa Anual de Serviços* de 2014 do IBGE no seu estudo sobre *Atividades Imobiliárias*, confirma esta inter-relação apontada por Halfeld (2002) e Lindenberg Filho (2013), na medida em que coloca que “o segmento é fortemente influenciado pelas condições macroeconômicas do País, em particular pelos juros, pelo crédito habitacional e pela renda das famílias” (IBGE, 2014, p. 46). Entre os dados apontados pela pesquisa, destaca-se o fato que no segmento das atividades imobiliárias, naquele ano foram registradas 49.978 empresas atuantes, que geraram R\$ 40,2 bilhões em receita operacional líquida e ocuparam 204,1 mil pessoas.

Por sua vez, Leite (2009) e Santaella, Rodrigues (2015) argumentam que a participação do mercado imobiliário na economia brasileira é bastante relevante, não só pelo montante financeiro envolvido, quanto

pela complexidade dos processos inerentes às suas transações. Corroboram com essas considerações, as explicações e os dados apresentados pela assessoria de jornalismo do Departamento da Indústria da Construção (Deconic), departamento atrelado à Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), quanto à *cadeia produtiva da construção*. Explicam que essa cadeia segue das atividades extrativas e beneficiadoras de madeiras e minerais, passa por toda uma série de indústrias de materiais, com seus comércios e serviços, chega na construção (dividida em civil: que agrega, por exemplo, obras habitacionais e de edifícios comerciais; e pesada: que relaciona-se com obras ligadas à infraestrutura), e se integra, entre outras, às atividades de concessionárias, construtoras, incorporadoras e imobiliárias. E apresentam dados de dezembro de 2016, que estimam que nesta cadeia atuam mais de 12 milhões de pessoas (cerca de 13% da força de trabalho ocupada no país) e que os investimentos somados representam cerca de 10% do PIB nacional (FIESP, 2017).

Tanto Cordeiro (2006) quanto Leite (2009) destacam a importância do corretor de imóveis nesta cadeia da construção civil, pois, na medida em que é o profissional que está mais próximo do comprador do imóvel, além de atuar na finalização do processo (a venda), pode recolher deste cliente informações, em especial dos seus desejos e necessidades, úteis e importantes para outros agentes desta cadeia produtiva (construtores, arquitetos e fornecedores, por exemplo).

Para uma contextualização da atividade de corretor de imóveis, sob o seu aspecto legal, Bernardes (2002) explica que esta profissão foi inicialmente regulamentada pela Lei nº. 4.116, de 27 de agosto de 1962, e, posteriormente substituída pela Lei nº 6.530, de 12 de maio de 1978, e regulamentada pelo Decreto nº. 81.871, de 29 de junho de 1978. Assim, a partir de 1978, para exercer sua profissão, o corretor de imóveis precisa possuir o título de Técnico em Transações Imobiliárias e ser inscrito no Conselho Regional de Corretores de Imóveis da jurisdição na qual atua. Sendo que para obter este título, o corretor realiza curso profissionalizante específico, que possui como pré-requisito a conclusão do 2º grau.

Cordeiro (2006) detalha que após fazer o curso técnico previsto em lei, o corretor passa por um período de estágio em uma empresa do ramo imobiliário e, posteriormente, faz um exame de proficiência. Esta autora também salienta a possibilidade do exercício da profissão mediante a obtenção do título de Gestor Imobiliário, para os que fazem a faculdade de Gestão Imobiliária.

Salienta Azevedo (1997) que, como acontece em toda profissão regulamentada por lei, foram criadas autarquias visando disciplinar, fiscalizar e representar os corretores de imóveis perante a sociedade, que são, o COFECI, o CRECI e o Sindimóveis. O COFECI (Conselho Federal de Corretores de Imóveis) e os CRECI's (Conselhos Regionais dos Corretores de Imóveis), são responsáveis pela disciplina e fiscalização do exercício da profissão do corretor de imóveis e o Sindimóveis (Sindicato dos Corretores de Imóveis) atua em prol de interesses e benefícios para a categoria. Completa Bernardes (2002) que tanto o COFECI quanto os CRECI's são: constituídos sob a forma de autarquia; dotados de personalidade jurídica de direito público; vinculados ao Ministério do Trabalho; possuidores de autonomia administrativa, operacional e financeira; regulados pela Lei nº 6.530, de 12 de maio de 1978, artigo 5º. Sendo o COFECI um órgão federal com sede e foro na

Capital da República e jurisdição em todo o território nacional, composto por dois representantes eleitos entre cada Conselho Regional, e encarregado da expedição de resoluções que visam a correta execução do que está previsto em leis e normas e, também, em casos omissos. E que cabe aos CRECI's, sediados em 24 capitais no país, e com escritórios no interior de cada estado (as Delegacias Regionais), orientar e fiscalizar o exercício da profissão do corretor de imóveis.

“A comercialização de imóveis é segmentada em dois grandes grupos: o mercado de lançamentos e o mercado de avulsos ou de terceiros e o corretor de imóveis é o profissional que faz a intermediação dos produtos encontrados nos diferentes segmentos” (LINDEMBERG FILHO, 2013, p. 27). E para melhor compreensão das atividades do corretor, mister um melhor entendimento sobre suas modalidades de atuação. Basicamente, o corretor de imóveis pode atuar de duas maneiras: de forma independente, ainda que eventualmente faça parcerias com outros corretores e imobiliárias; enquanto profissional associado a uma imobiliária ou construtora, geralmente, atuando como um parceiro exclusivo, realizando negócios através desta empresa. Mesmo no segundo caso, via de regra, ele atua como profissional autônomo e comissionado, portanto, sem vínculo empregatício; e em ambos os casos, pode atuar sob a forma de pessoa física ou pessoa jurídica.

Na imobiliária – “empresa especializada na intermediação da compra, venda, permuta, administração, locação e avaliação de imóveis” (RAIMUNDO, 2010, p. 165) – o corretor “faz parte do setor operacional e tem como responsabilidade atender os clientes e comercializar imóveis” (SANTAELLA, RODRIGUES, 2015, p.2), ou seja, tem a “função de aproximar o cliente vendedor (construtor ou proprietário) e o cliente potencial comprador, com o objetivo comum de realizar a venda do imóvel” (BERNARDES, 2002, p. 60).

A remuneração dos serviços prestados por corretores de imóveis e ou imobiliárias em Florianópolis, em geral, ocorre conforme tabela de honorários de serviços profissionais, do Sindimóveis/SC, que é parcialmente reproduzida a seguir. Destaca-se que em caso de atuação junto à imobiliárias, o corretor recebe parte destes honorários.

Tabela 1: Tabela parcial de honorários - Sindimoveis

SINDIMÓVEIS-SC	
TABELA DE HONORÁRIOS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS	
I-PERCENTUAL MÍNIMO SOBRE O VALOR DA VENDA	
a) Imóveis avulsos, com edificações, situados no perímetro urbano/suburbano	6%
b) Imóveis avulsos, sem edificações, situados no perímetro urbano/suburbano	8%
c) Imóveis avulsos, situados em zona rural de extensão suburbana, ou fora do município ou sede de atividade do Corretor de Imóveis	10%
d) Loteamentos	8%
e) Empreendimentos Imobiliários (Construtoras/Incorporadoras) e Imóveis Judiciais	5%

Fonte: <http://www.sindimoveis-sc.org.br/index.php?cmd=honorarios>

Para melhor discernimento da atividade do corretor de imóveis em seu dia a dia, tem-se em Bernardes (2002) e Lindemberg Filho (2013) uma explicação do fluxo de venda de imóvel por intermédio de uma imobiliária (ou por um corretor independente), representado no quadro que segue.

Quadro 23: Fluxo de venda de imóvel em uma imobiliária

Etapas	Objetivo
Contato com o vendedor	Avaliação do imóvel que ele dispõe para venda
Autorização de venda	Formalização da autorização de venda do imóvel, mediante documento (conforme exigência do CRECI), que além do consentimento para que a imobiliária divulgue, mostre e negocie, assegure o direito da imobiliária em cobrar a comissão ao término da transação
Divulgação do imóvel (em mídias impressas e digitais)	Atrair clientes compradores
Atendimento de cliente comprador	Entrevista com cliente visando obtenção de informações sobre o perfil do imóvel que ele procura/necessita; triagem e seleção de imóveis para visitas
Realização de visitas	Conferência dos imóveis disponíveis, quer para passar para a fase de negociação (caso ele demonstre interesse por um dos imóveis visitados), quer para obter mais informações sobre suas prioridades e condições de compra e selecionar outros imóveis para novas visitas
Processo de negociação	Obtenção de uma proposta do comprador e apresentação desta ao vendedor, promovendo diálogos até que haja um acerto entre as partes
Fechamento do negócio	Confirmação do interesse entre as partes; acertar detalhes e providências necessárias para confecção do contrato de compra e venda
Formalização do contrato de compra e venda	Concretizar a transação
Escrituração do imóvel	Assessorar e acompanhar o cliente junto ao agente financeiro (quando há financiamento ou liberação de recursos FGTS) e ou junto ao Cartório de Registro de Imóveis
Pós venda	Promover novos negócios junto aos clientes e ou obter destes indicação de novos clientes

Fonte: adaptado de Bernardes (2002) e Lindemberg Filho (2013)

Além de explicar o serviço prestado por uma imobiliária, Bernardes (2002) também promove duas observações interessantes. A primeira diz respeito ao grau de dificuldade ou de complexidade do serviço prestado por uma imobiliária, que tende a ser maior que em outras prestadoras de serviço, na medida em que, normalmente, a prestação de serviço envolve duas partes – o prestador e o receptor do serviço – e na corretagem de imóveis, tem-se três partes: o prestador do serviço (o corretor de imóveis), o cliente vendedor e o cliente comprador. A segunda é que o serviço prestado por uma imobiliária é analisado pelo cliente sob dois ângulos, quais sejam, o serviço em si, prestado pela imobiliária e seu corretor, e o imóvel que está sendo ofertado. Caso o serviço seja intangível e não passível de avaliação prévia, o cliente opta pela imobiliária baseando-se em referências e ou experimenta e avalia a prestação de serviço, ao longo das etapas do processo de venda; já em relação aos imóveis, por serem bens tangíveis, o cliente usa de critérios comparativos para tomada de decisão.

Nessa linha, de análise do comportamento do consumidor, Leite (2009) chama atenção para outro aspecto: atualmente o comprador dispõe de meios prévios para avaliar os imóveis à venda no mercado e obter informações importantes, de tal forma, que quando procura um corretor, já está bem esclarecido em relação ao que busca e, assim, espera que este profissional, mais do que ofertar imóveis, atue como um consultor e não como mero vendedor.

Lindenberg Filho (2013) segue o mesmo raciocínio: que o cliente está mais munido de informações, não só quanto aos imóveis, mas também em relação aos cuidados que precisa ter na compra, e, com isso, quer escolher um profissional mais bem preparado e que o assessorie em todas as fases da comercialização do imóvel. Ainda em relação ao *comportamento do consumidor*, este autor argumenta que a compra de um imóvel é uma decisão que tende a envolver toda a família; e para salientar que esta venda é uma venda diferenciada, apresenta algumas variantes e salienta a importância do corretor conhecê-las e reconhecê-las no dia a dia, e que são expostas na tabela a seguir.

Quadro 24: Variáveis intervenientes na decisão de compra de um imóvel

Variante	Impacto/ relevância na decisão de compra
“Resquícios antropológicos”	Desde os tempos pré-históricos, a habitação está associada à necessidade de abrigo, proteção
“Comitê de compra” - grupo de amigos/ parentes, consultados pelo cliente/família na hora da compra	Emitem sua impressão pessoal sobre a questão da compra (alguns chegam a acompanhar a visita ao imóvel) e podem influenciar na tomada de decisão
Decisão de alto envolvimento da família (quando a compra envolve a família, alguns de seus membros podem assumir alguns <i>papeis</i>)	<i>Iniciador</i> (propõe a ideia da compra); <i>Vigia</i> (conduz as pesquisas e controla o fluxo de informações); <i>Influenciador</i> (influi no resultado da decisão); <i>Comprador</i> (quem efetivamente faz a compra); <i>Usuário</i> (quem efetivamente utilizará o imóvel).
Fator tempo	O processo de decisão tende a ser lento
Valores monetários envolvidos	A aquisição de uma moradia, em geral, representa o maior esforço financeiro realizado por uma família
Preconceitos – dos clientes em relação ao corretor de imóveis.	Geração de receios do cliente em relação ao corretor

Fonte: adaptado de Lindenberg Filho (2013)

Em relação ao *perfil do corretor*, Lindemberg Filho (2013) explica que existem dois tipos: o antigo e o atual:

No passado, os corretores de imóveis eram acostumados a falar sempre, encenando com frequência um monólogo de vendas. Pelas técnicas de vendas antigas, aprendiam a ser convincentes o bastante para derrubar um a um os argumentos de seus clientes e encerrar a venda com uma proposta. O profissional folclórico, que atribuía seus sucesso ou fracasso aos bons ou maus dias, já faz parte do passado.[...] Com diversos cacoetes adquiridos ao longo da carreira, o corretor de imóveis tendia a ser um autodidata. Hoje, a disputa pelo mercado impôs uma *outra cartilha*, na qual o corretor de imóveis deve reconhecer a necessidade do cliente, para apresentar-lhe sugestões certas na hora certa e contribuir para que a venda ocorra. (LINDEMBERG FILHO, 2013, p. 33).

Explica ainda Lindemberg Filho (2013), que para o corretor de imóveis obter êxito em sua trajetória profissional, deve apropriar-se de seis pré-requisitos: saber usar um método de trabalho; ser um comunicador eficiente; saber superar uma frustração e autoavaliar o seu desempenho com frequência; saber trabalhar sua inteligência emocional; saber proceder como um profissional provedor de soluções; saber desenvolver o papel de um consultor imobiliário.

Em relação ao 1º pré-requisito – saber usar um método de trabalho – salienta que o uso de uma metodologia não só facilita o trabalho, como pode constituir-se em uma vantagem competitiva diferencial, na medida em que o corretor pode imprimir o seu estilo ao método. A metodologia consiste na utilização de ações denominadas *fases do processo de venda de imóveis*, e são apresentadas na tabela a seguir.

Quadro 24: Fases do processo de venda de imóveis

Fase	Objetivo
Abordagem	Criar uma impressão favorável no cliente – fase do “quebra-gelo”
Entrevista	Identificar a necessidade ou problema do cliente
Apresentação/Demonstração	Apresentação e demonstração do imóvel, salientando as suas vantagens em relação às necessidades apuradas na entrevista.
Objeção (geralmente o cliente apresenta suas considerações sobre o imóvel, sob a forma de objeções à compra)	Corrigir eventuais imprecisões, compreender ainda melhor a postura do cliente e avaliar o interesse do cliente no imóvel visitado e sua propensão à compra.
Fechamento	Ajudar o cliente a formalizar uma proposta de compra.

Fonte: adaptado de Lindemberg Filho (2013)

Em relação ao 2º pré-requisito - ser um comunicador eficiente – o autor destaca que o cliente “não é um receptor passivo, mas alguém que interpreta, que decodifica e compreende a mensagem a partir da sua experiência humana e social” (LINDEMBERG FILHO, 2013, p. 30). Assim, para que haja eficácia na comunicação, é preciso que além de argumentos persuasivos o corretor saiba trabalhar a comunicação verbal e não verbal.

Já no 3º pré-requisito - saber superar uma frustração e autoavaliar o seu desempenho com frequência – comenta o autor que é comum que o corretor de imóveis ao perder um negócio tenha abalos na sua autoestima e confiança. Por isso deve saber trabalhar a autorreflexão, questionando-se sempre depois de um atendimento prestado (bom ou ruim), sobre quais foram os pontos de acerto e de erro cometidos, e assim, buscar o seu aprimoramento e a sua excelência profissional.

No 4º pré-requisito - saber trabalhar a sua inteligência emocional – o autor argumenta a importância disto, na medida em que considera que as pessoas emocionalmente mais estáveis são mais preparadas para o sucesso. Pois, na medida em reconhecem e lidam bem com seus sentimentos e conseguem interpretar os sentimentos das outras pessoas, possuem maior probabilidade de sentirem-se satisfeitas e eficientes em suas atividades, bem como, de dominar os hábitos mentais que estimulam o autodesenvolvimento com mais produtividade.

Em relação ao 5º pré-requisito - saber proceder como um profissional provedor de soluções – argumenta o autor que o cliente procura o corretor de imóveis visando resolver um problema no âmbito imobiliário. Assim, se o corretor de imóveis souber comportar-se como um provedor de soluções, não só auxiliará o cliente, como terá mais probabilidade de êxito na venda.

Como 6º e último pré-requisito - saber desenvolver o papel de consultor imobiliário – para explicar este pré-requisito, inicialmente o autor expõe que no contexto atual, o proponente comprador, por meio do avanço da tecnologia da informação, cada vez mais possui acesso aos imóveis que estão à venda. Assim, a função primeira do corretor de imóveis de ser um *intermediador das partes*, vem perdendo relevância para um novo perfil profissional que exige mais criatividade, planejamento, conhecimento do produto, serviço de orientação e consultoria de vendas, qual seja, o *consultor imobiliário*. E para que o corretor de imóveis atue como consultor imobiliário, deverá atender os requisitos básicos expostos na tabela a seguir.

Quadro 25: Atributos dos corretores de imóveis bem-sucedidos

Requisitos básicos	Relação com o trabalho do corretor de imóveis
Perito em relações interpessoais	O trabalho envolve contato pessoal direto
Perito em persuasão	É necessário motivar clientes em potencial
Bons conhecimentos de marketing e vendas	As vendas fazem parte da função de marketing
Perito em alguma categoria de segmentação de imóveis	O sucesso em vendas requer um grande conhecimento do imóvel que oferece e dos imóveis similares e concorrentes
Afável e simpático	Os compradores preferem fazer negócio com um corretor de imóveis de quem eles gostam
Disciplinado e enérgico	O trabalho tem pouca supervisão e o corretor de imóveis precisa ter iniciativa própria.

Fonte: Lindemberg Filho (2013, p. 40)

Já Azevedo (1997) argumenta que a “corretagem é o instrumento utilizado pelo profissional imobiliário para satisfazer suas necessidades, em consonância com seus valores, conhecimentos e habilidades” (AZEVEDO, 1997, p. 33).

Em relação ao *conhecimento*, salienta Azevedo (1997) que a corretagem é uma atividade profissional que requer, de maneira generalizada, conhecimento de varias áreas técnicas e humanas e apresenta uma tabela com os conhecimentos que são requeridos do corretor de imóveis, exposta a seguir.

Quadro 26: Conhecimentos necessários para o serviço da corretagem

Grupo	Características
Conhecimento do ramo imobiliário	Cultura
	Mercado imobiliário
	Concorrência
	Definições de procura, oferta e demanda
	Definições de tipos de moedas
	Economia e finanças
	Operações imobiliárias
	Direito imobiliário
	Noções arquitetônicas
Conhecimento técnico do produto imobiliário	Aspectos físicos do imóvel
	Localização do imóvel
	Topografia e idade de construção
	Acabamento e material usado
Conhecimento técnico de vendas	Forma de descrever o imóvel
	Forma de anunciar o imóvel
	Forma de demonstrar o imóvel
	Forma de discutir o plano financeiro
Conhecimento empresarial	Marketing
	Finanças
	Administração de Recursos Humanos
	Gestão empresarial
	Gestão da produção
Formação complementar	Experiência empresarial
	Experiência em vendas
	Experiência de construção civil

Fonte: Azevedo (1997, p. 35)

Em termos de *habilidades*, Azevedo (1997) argumenta, que que no caso dos corretores, estas estão relacionadas com à facilidade que possuem para atingir seus objetivos através da utilização eficiente de seus conhecimentos . E salienta, que essas representam um fator determinante para o seu sucesso nas vendas. São apresentadas conforme segue.

Quadro 27: Habilidades importantes para o corretor de imóveis

Habilidades	Contexto de importância
De valorização de oportunidades e pensamento criativo	Tanto para perceber oportunidades de negócio, quanto de criatividade para aproveitá-las
Para identificar um cliente potencial	De perceber que um determinado cliente realmente possui disposição e condição de compra naquele determinado momento
De comunicação persuasiva	No sentido de conduzir a comunicação com argumentos visando despertar o interesse do comprador
Bom relacionamento com o empresário imobiliário e seus colegas de trabalho	Pois, embora haja um clima competitivo entre os corretores, a boa relação entre os profissionais propicia um ambiente de trabalho mais prazeroso e produtivo
De negociação	Em prol do fechamento de uma transação imobiliária
De reunir informações	Em especial aquelas que possam ser usadas em sua argumentação de venda (de características do produto que está vendendo e de produtos concorrentes, até do mercado imobiliário como um todo)
De enfrentar situações novas	Especialmente para encontrar respostas aos desafios e obstáculos inerentes a profissão – desde questões relacionadas ao cliente até àquelas que afetem o setor como um todo

Fonte: adaptado de Azevedo (1997)

Por último, em relação aos *valores*, Azevedo (1997) cita os atributos expostos no próximo quadro.

Quadro 28: Atributos necessários ao corretor de imóveis em termos de *valores*

Valores	Contexto de necessidade
Perseverança	Pois, pode ficar algum tempo sem vender um imóvel, é importante que o corretor não esmoreça e conserve-se firme no propósito de venda, que pode ocorrer a qualquer momento
Dedicação	Na medida em que não possui um horário de trabalho fixo, que se adequa à disponibilidade do cliente e, geralmente, trabalha em finais de semana
Organização	A corretagem requer uma boa organização profissional, especialmente em termos de agenda pessoal e método de atendimento ao cliente
Apresentação	Uma vez que, para causar uma boa impressão e transmitir profissionalismo, o corretor deve estar sempre bem apresentável
Controle emocional	Por tratar-se de profissão que atende pessoas com variados níveis de educação, personalidade e temperamento, com reações e atitudes diversas, o corretor precisa manter um bom controle de suas emoções, uma vez que sentimentos como angústia, temor e irritação podem levá-lo a cometer erros.
Ética profissional	O corretor deve exercer a profissão com zelo, discrição, probidade, não omitindo informações ao seu cliente e alertando-o de possíveis riscos no negócio, prestando contas de todos os valores e documentos recebidos e limitando-se às suas responsabilidades, deixando as decisões de caráter pessoal para o cliente.
Ambição	Na medida em que não dispõe de um salário fixo e a possibilidade de ganho monetário decorre de honorários recebidos de imóveis vendidos, é importante que o corretor de imóveis tenha ambição para poder alcançar seus objetivos

Adaptado de Azevedo (1997, p. 37)

Por sua vez, Rodrigues (2014) argumenta que para o desenvolvimento e realização de suas atividades profissionais e pessoais, o corretor deve utilizar-se de quatro competências: técnica ; humana; política; comportamental, conforme quadro a seguir.

Quadro 29: As 4 competências necessárias aos corretores de imóveis

Competência	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que um indivíduo:
Técnica	exerça atividades relativas a um trabalho específico
Humana	se relacione com outras pessoas, de forma humana, educada, ética
Política	tenha consciência que seu comportamento, valores e crenças podem interferir no meio em que está inserido e vice versa
Comportamental	a partir da sua autopercepção, de seus pontos fortes e fracos, possa ter um comportamento assertivo diante das circunstâncias do seu dia a dia

Fonte: adaptado de Rodrigues (2014)

Além dessas competências básicas, Rodrigues (2014) apresenta mais sete competências que considera como desejáveis ao corretor de imóveis, para melhor atuação em termos individuais e de convívio no ambiente de trabalho, apresentadas em forma de tabela.

Quadro 30: As 7 competências desejáveis aos corretores de imóveis

Competência	Contexto
Aprender a aprender	Para ampliação de seus conhecimentos, de forma a poder aplicar técnicas, analisar situações, questionar, e pensar criativamente para gerar opções e melhorias no serviço prestado
Comunicação e colaboração	Na medida em que a eficiência pessoal está cada vez mais vinculada à habilidade interpessoal de comunicação e colaboração com clientes e parceiros
Raciocínio criativo e solução de problemas	Necessário para agilizar o trabalho e melhorar a habilidade na análise e resolução de diferentes situações, em sua operação diária
Conhecimento tecnológico	Utilização de tecnologia da informação não só para as tarefas relacionadas com o trabalho, mas para contatos profissionais visando compartilhamento de experiências e melhorias
Conhecimento global dos negócios	Necessidade de visão holística para melhor compreensão do ambiente competitivo no qual atua.
Autogerenciamento da carreira	É fundamental que o profissional assuma o controle sobre a sua carreira e gerencie seu próprio desenvolvimento

Fonte: adaptado de Rodrigues (2014)

Rodrigues (2014) também faz menção a duas questões que considera que estão ganhando espaço entre os corretores de imóveis ao longo dos anos: a Programação Neurolinguística (PNL) e o Marketing Pessoal .

Sobre a Programação Neurolinguística, explica Rodrigues (2014), que a PNL é vista como tecnologia, arte e ciência. Tecnologia, pois faz uso de um conjunto de técnicas; arte, pois cada pessoa escolhe a sua maneira de usá-la; e ciência, porque possui uma metodologia e pode ser reproduzida. Argumenta que seu uso vem fazendo sucesso na medida em que contribui para que a pessoa alcance seus objetivos, em especial, por sua contribuição para melhoria da comunicação e controle emocional, focando no que o indivíduo quer ser, ter ou fazer e como descobrir os recursos e atributos que já possui e que irão ajudá-lo a alcançar o sucesso. O autor alega que nas empresas ela pode ser usada “para melhorar a tomada de decisões, as habilidades de apresentação, a motivação, o controle do estresse, a formação e motivação de equipes, o desenvolvimento da liderança, a capacitação no atendimento de excelência, o rendimento com vendas, entre outras áreas” (RODRIGUES, 2014, p. 102). E que, na prática, uma técnica de PNL muito usada é o *rapport*, na medida em que visa estabelecer um vínculo de confiança e compreensão entre dois ou mais indivíduos. Explica que “o estabelecimento do *rapport* consiste em um espelhamento, isto é, no ato de procurar refletir o outro em seus vários aspectos como postura, gestos, voz, só que de forma sutil, sem parecer uma imitação e com o objetivo de criar empatia, confiança e proximidade nas relações” (RODRIGUES, 2014, p. 105) e destaca a importância do corretor de imóveis desenvolver-se no uso desta técnica.

Por outro lado, alerta Sena (2012) que o domínio de técnicas não é o bastante. Ressalta esta autora, que além de psicóloga é corretora de imóveis, que muitos tem buscado a Psicologia visando um aporte de instrumentos técnicos para utilização no processo de persuasão de clientes. Porém, além de habilidade no manejo destas técnicas, que demanda treinamento e experiência, é preciso que o corretor reconheça e respeite a unicidade de cada cliente, para com isso ressaltar fatores que devem ser percebidos por este para que haja o sucesso no negócio, tais como confiança e lealdade. Neste sentido, um componente essencial para o sucesso do corretor é a empatia, ou seja, “a disposição para captar os interesses do cliente e acomodar a estratégia de vendas própria às necessidades do mesmo” (SENA, 2012, p.11), pois, argumenta a autora, o corretor empático, compreendendo melhor o cliente, pode adaptar-se visando uma comunicação mais efetiva. Assim, após despertar no cliente credibilidade e confiança, o corretor deverá entender seus desejos e suas necessidades, para, por último, criar nele a identificação da capacidade do negócio em curso satisfazer essas necessidades.

Em relação ao Marketing Pessoal, que este pode “ser visto como uma estratégia usada para ‘vender’ a imagem e poder influenciar a maneira como as outras pessoas captam e constroem a sua imagem” (RODRIGUES, 2014, p. 108). Afirma o autor que, o corretor de imóveis precisa estar atento a isto e salienta que não se trata de pensar apenas na imagem externa, que essa preocupação deve alcançar aspectos outros, como por exemplo, sua forma de agir, comportar-se e comunicar-se. Alega ainda que o marketing pessoal contribui para que o corretor de imóveis construa e desenvolva sua marca pessoal.

Por sua vez, Cordeiro (2006) extrapola a questão do marketing pessoal, elevando a preocupação com o marketing :

O produto imobiliário tem características únicas que fazem do corretor de imóveis um vendedor de sonhos. Em função disso, é preciso talento para vender, agenciar imóveis e lidar com clientes extremamente exigentes. O fato de Florianópolis ficar numa ilha e um alto índice de qualidade de vida vem estimulando ainda mais o mercado de imóveis local. Mas apesar do crescimento, este segmento ainda conserva algumas particularidades que precisam ser alteradas para que o mercado trabalhe com mais profissionalismo e se expanda. O marketing de relacionamento é justamente um dos ingredientes que faltam na receita do sucesso (CORDEIRO, 2006, p.10).

Cordeiro (2006) explica que em sua essência, o marketing trata do processo de troca entre duas ou mais pessoas, buscando a satisfação de necessidades recíprocas. E, assim, complementa a autora, visa analisar o comportamento do consumidor para satisfazer seus desejos e necessidades, através de ações, produtos e serviços, induzindo-o ao consumo.

Como o produto imobiliário, em virtude de suas características únicas e distintas, não gera uma mercadoria que é consumida com frequência pela mesma pessoa (pelo contrário, em geral, um indivíduo compra um ou poucos imóveis ao longo de sua vida), Cordeiro (2006) considera que há uma tendência das imobiliárias e dos corretores não trabalharem devidamente o marketing de relacionamento. Outra questão que pode estar atrelada com a falta de tratamento adequado ao marketing de relacionamento, segundo Cordeiro (2006) pode advir da ideia que o foco do cliente está só no produto, pois, na pesquisa que fez com proprietários de imobiliárias “para uma boa parte dos entrevistados, ter variedade e qualidade na carteira de imóveis é importante para atrair clientes” (CORDEIRO, 2006, p.105).

A autora também aponta uma dificuldade de ordem prática: em geral os corretores só registram os dados mínimos para contato com os clientes e só durante o período da transação. Porém, a autora adverte que “se a repetição de compra não é comum no mercado imobiliário, a importância do marketing de relacionamento reside justamente no fato de que o cliente satisfeito recomenda seus serviços, criando assim novas oportunidades de negócio” (CORDEIRO, 2006, p.60). Sena (2012) compartilha com esta visão de que não é suficiente a preocupação com a venda de imóvel enquanto fator esporádico ou pessoal; que é preciso que tanto os profissionais do marketing imobiliário como os de venda, preocupem-se com a conservação do cliente no sentido de assegurar-se de sua fidelidade, quer para futuras transações para si, quer para recomendação do corretor e ou da empresa.

Ainda com Rodrigues (2014), uma argumentação perspicaz: que o corretor de imóveis precisa desenvolver um comportamento empreendedor. O autor explica que o comportamento empreendedor é baseado em características psicológicas relacionadas com *necessidade de realização*; *impulso de melhorar*; uma certa *insatisfação*; e valorização da *independência* e do *desejo de superar padrões de excelência*. “O comportamento empreendedor impulsiona o indivíduo e transforma contextos. Resulta na

destruição de velhos conceitos que, por serem velhos, não têm mais a capacidade de surpreender e encantar [...] e pode contribuir para que os profissionais, corretores de imóveis, atuem de forma mais adequada às situações” (RODRIGUES, 2014, p. 75).

O quadro a seguir apresenta atitudes empreendedoras e características do comportamento empreendedor citadas pelo autor.

Quadro 31: Atitudes empreendedoras e características do comportamento empreendedor

Atitudes / características	Efeito produzido
Busca de oportunidades e Iniciativa	Criação de novas oportunidades de negócios; antecipação frente ao desconhecido; necessidade de <i>coragem</i> e <i>visão do futuro</i>
Persistência	De “combustível” para enfrentar os obstáculos e manter ou mudar estratégias para alcançar seus objetivos
Riscos calculados	Disposição para assumir desafios e responder por estes, de forma racional e ponderada
Exigência de Qualidade e Eficiência	Busca pela melhoria contínua em tudo que faz
Comprometimento	Esforço extraordinário para cumprir compromissos; zelo pelo cliente, priorizando, se necessário, a relação com este no longo prazo ao invés do lucro no curto prazo
Busca de informações	Interação com o mercado ; realização de pesquisas formais/informais, visando melhor desempenho junto ao cliente e aos concorrentes
Estabelecimento de metas	Clareza de objetivos do que quer alcançar em que prazo
Planejamento e Monitoramento sistemáticos	Aumento na probabilidade de êxito – na medida em que planeja o que vai fazer/ alcançar e controla/revisa os resultados obtidos, de forma sistemática e constante
Persuasão e Rede de Contatos	Êxito nos negócios e ampliação das relações comerciais
Independência e Autoconfiança	Autonomia na atuação e otimismo para seguir em frente crente em si mesmo e em sua capacidade de realizar aquilo a que se propõe

Fonte: adaptado de Rodrigues, 2014

Por último e não menos importante: “para que o corretor de imóveis obtenha o sucesso desejado de suas atividades profissionais, é fundamental que o mesmo conheça e utilize o código de ética de sua profissão” (SANTAELLA, RODRIGUES, 2015, p.2) . No caso dos corretores de imóveis tem-se a Resolução COFECI n.º 326/92, que tem por objetivo fixar a forma pela qual deve se conduzir o Corretor de Imóveis, quando no exercício profissional. Este Código de Ética Profissional dos Corretores de Imóveis, é apresentado na íntegra nos anexos deste trabalho. Em relação aos *códigos de ética*, Arruda, Whitaker e Ramos (2005), explicam que além dos códigos relativos às profissões, devem ser considerados os códigos de ética das empresas. Pois, “cada organização estabelece um sistema de valores, explícito ou não, para que haja uma homogeneidade na forma de conduzir questões específicas e relativas a seus *stakeholders*, ou seja, todos os públicos que de forma direta ou indireta contribuem para o bom desempenho da empresa” (ARRUDA, WHITAKER, RAMOS, 2005, p.64). Contextualizam estes autores, que é normal as sociedades serem regidas por leis e costumes que assegurem a ordem na convivência entre os cidadãos, mas que “a ética não é somente uma questão de conveniência, mas também uma condição necessária para a sobrevivência da sociedade” (ARRUDA, WHITAKER, RAMOS,

2005, p.22). Para explicarem no que consiste a ética, este trio de autores aborda inicialmente a origem do termo, (proveniente do vocábulo grego *ethos*, que significa costume, maneira habitual de agir, índole), e abordam a Ética enquanto a parte da filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos enquanto bons ou maus. E argumentando que os fundamentos da ética estão na filosofia, citam que um dos filósofos que oferece uma resposta satisfatória para estes fundamentos é Aristóteles. Para este filósofo, que viveu entre 384 e 322 a.C., a ética é a ciência de praticar o bem. “O bem de cada coisa está definido em sua natureza: esse bem é uma meta a alcançar. Portanto, do bem depende a auto-realização do agente, isto é, sua felicidade. O bem do homem é viver uma vida virtuosa, e a virtude mais importante é a sabedoria” (ARRUDA, WHITAKER, RAMOS, 2005, p.26). Assim, com os estudos sobre ética nas empresas, consideram estes autores, que é notória uma abordagem aristotélica dos negócios, pois “a boa empresa não é apenas aquela que apresenta lucro, mas a que também oferece um ambiente moralmente gratificante, em que as pessoas boas podem desenvolver seus conhecimentos especializados e também suas virtudes” (ARRUDA, WHITAKER, RAMOS, 2005, p.57).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é o capítulo do projeto "que corresponde a um conjunto de procedimentos adotados em estudos aos quais se atribui a confiabilidade do rigor científico" (ALMEIDA, 2011, p. 19). Implica “a delimitação do universo que será investigado (*corpus*), o tipo de amostragem, o tratamento de dados estatísticos [...] não tem em vista apenas descrever fatos, mas interpretá-los” (MEDEIROS, 2007, p.237).

Ou seja, é neste capítulo, explicam Marconi e Lakatos (2009) que tem-se a especificação dos métodos de abordagem e procedimento; das técnicas usadas; da delimitação do universo (descrição da população); tipo de amostragem; tratamento estatístico; e que responde às questões *como?*, *com quê?*, *onde?*, *quanto?*

“Método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento” (VERGARA, 2013, p.3). E, conforme a escolha do método, completa a autora, alguns procedimentos de coleta de dados, serão adequados e outros não; sendo que questionários, entrevistas, formulários e observações, são considerados procedimentos gerais. Salaria ainda, que em boa parte das pesquisas, “o pesquisador obtém os dados de que necessita na observação, em entrevistas e questionários não estruturados, nas histórias de vida, em conteúdos de texto [...] enfim, em tudo aquilo que lhe permita refletir sobre os processos e interações” (VERGARA, 2013, p.4).

Além do uso de métodos e técnicas permitirem que as situações problemáticas apresentadas nos trabalhos de conclusão, possam ser explorados e analisados de forma mais completa, Roesch (1999), ressalta que a importância da coleta e análise de dados não está restrita aos trabalhos acadêmicos. Pois, lembra a autora, a *administração* e a *gestão* devem ser pautadas por fatos, e por conseguinte, é importante que os

administradores possuam “habilidades analíticas de definição e solução de problemas, bem como a capacidade de levantar e interpretar informações” (ROESCH, 1999, p. 118).

Assim, a etapa de coleta de dados foi feita de forma indireta e direta. Indireta, principalmente por uma pesquisa bibliográfica pautada em publicações (trabalhos de conclusão de curso, artigos, dissertações, teses e livros). Direta, pela coleta de dados primários, que conforme explica Barbeta (2014), são aqueles obtidos diretamente da fonte pesquisada (também chamados de dados brutos), mediante uso de questionários e entrevistas semiestruturadas.

O questionário, que conforme explica Marconi e Lakatos (2010) é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas respondidas por escrito, foi montado tendo os seguintes elementos: *apresentação* ; *orientações para o respondente* ; *as questões a serem respondidas* (o questionário em si); *coleta de dados pessoais* .

Na *apresentação* consta o objetivo do questionário, a solicitação de participação e o agradecimento.

Nas *orientações para o respondente* é explicado que o questionário é parte integrante de uma pesquisa que busca avaliar as competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis na venda de imóveis de alto padrão na cidade de Florianópolis; que são apresentadas competências que podem ou não ter influência significativa neste sentido e solicita-se que a pessoa, com base em sua experiência e de forma intuitiva, considere o grau de importância em cada questão apresentada, a partir da seguinte escala: (1) nada importante; (2) pouco importante; (3) medianamente importante; (4) muito importante; (5) extremamente importante. Em relação às perguntas, estas foram divididas em três blocos: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que receberam, respectivamente, 12, 25 e 24 questões. No cabeçalho de cada bloco, uma breve orientação . No primeiro bloco: “Considerando que **conhecimento** significa “saber”, coloque à direita o número correspondente à sua avaliação, conforme a graduação apresentada – de 1 a 5”; no segundo bloco: “Considerando que **habilidade** significa “saber fazer” (...)” e no terceiro bloco: “Considerando que **atitude** significa “querer fazer”(...)”.

Na *coleta de dados pessoais* foram solicitados: nome (opcional); idade (opcional); sexo; atividade profissional; tempo de atuação no mercado imobiliário; escolaridade (graduação e instituição de ensino; opcional).

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com dois corretores, um gerente e um proprietário de imobiliária. A utilização do pré-teste, conforme salientam Carbone et al (2009) é recomendada para que o pesquisador tenha oportunidade de apurar eventuais dificuldades de resposta, falhas ou incorreções no questionário, bem como para validação semântica (que consiste na verificação se o enunciado e as questões utilizam termos de claro entendimento). Nesta fase foram apresentadas críticas, das quais ressalta-se a crítica feita por um gerente de que no questionário só haviam *perguntas importantes*; ou seja, que não haviam perguntas de caráter polêmico, sugerindo os itens: “ser humilde perante o cliente”, “não intimidar-se diante de pessoas ricas ou famosas”, “frequentar lugares sofisticados”.

Feitas essas inclusões e acatadas outras sugestões de ordem semântica, ocorreu mais um pré-teste, desta vez com dois corretores (um homem e uma mulher, ambos com mais de 10 anos de experiência, e com atuação também no segmento alto padrão), não havendo críticas por parte deles, sendo sugerido pela corretora a inclusão da questão: “ser paciente”. Portanto, desta fase do pré-teste surgiram 5 perguntas, todas referentes ao bloco *Atitudes*, bem como algumas críticas e sugestões de ordem semântica (por exemplo: o uso da expressão “enquadrar o cliente”).

Em relação às entrevistas, que Marconi e Lakatos (2010) tratam como uma conversação de natureza profissional, visando obtenção de informações a respeito de determinado assunto, e que recomenda Almeida (2011) tenham perguntas *abertas* (para permitirem respostas discursivas), foram feitas de forma semiestruturada. Explica Almeida (2011) que uma entrevista pode ser estruturada, semiestruturada ou não estruturada. “A entrevista estruturada é aquela em que os diversos respondentes deverão receber exatamente as mesmas perguntas, para que as respostas possam ser comparadas, sendo necessário o uso de um roteiro de entrevista” (ALMEIDA, 2011, p. 63). Continua o professor, que na semiestruturada existe um roteiro, porém não há a obrigatoriedade das entrevistas serem iguais, inclusive o professor considera este o melhor tipo de entrevista, na medida em que o entrevistador pode enriquecer o conteúdo fazendo novas perguntas a partir das respostas do entrevistado. E na modalidade não estruturada, não há adoção de um roteiro. Assim, as entrevistas foram semiestruturadas, na medida em que tiveram como roteiro o próprio questionário. Ou seja, foi solicitado ao entrevistado, que na medida em que fosse lendo o questionário, que proferisse comentários a partir dos itens que julgasse oportuno opinar (e a partir de cada comentário, lhe eram feitas perguntas). Também foram feitas perguntas em comum para todos os entrevistados, visando identificar dentre as questões avaliadas com nota 5 (cinco), quais as mais importantes de todas; bem como , para as questões nas quais o entrevistado atribuiu nota igual ou menor que 3 (três), *o porquê* daquela nota. As opiniões e ou respostas dos entrevistados foram anotadas pelo aluno e eventualmente foram usadas na etapa de Coleta e análise dos Dados (4.3) e ou no Diagnóstico Organizacional (5).

Oportuno salientar que tanto na aplicação dos questionários quanto das entrevistas, o aluno selecionou por *acessibilidade*, representantes de imobiliárias e construtoras que dispõem em sua carteira de oferta, imóveis que enquadraram-se no perfil alto padrão e em Florianópolis. No entanto a amostra não pode ser considerada rigorosamente como sendo por *tipicidade*, na medida em que os participantes da pesquisa não atuam somente neste segmento.

Foram encaminhados questionários por e-mail para quarenta e dois corretores, dos quais dezenove responderam. Paralelamente, foram entregues pessoalmente questionários impressos para dezesseis corretores durante visita que o aluno fez para imobiliárias e construtoras, e todos responderam . E com todos os dezenove empresários e gestores respondentes houve a entrega do questionário impresso e a oportunidade de entrevista simultânea com quase todos – apenas com quatro deles não houve possibilidade de entrevista, havendo envio posterior do questionário respondido por e-mail; aconteceu, também, da entrega do questionário para um empresário e para um gestor que não o responderam. Também houve envio de questionário por e-mail para

doze imobiliárias com atuação no segmento alto padrão, em especial em Jurerê Internacional e na Lagoa da Conceição, porém sem êxito.

4.1 Tipo de pesquisa

Argumenta Gil (2007) que toda e qualquer classificação é feita mediante algum critério. Explica o autor, que em relação às pesquisas, é comum que a classificação ocorra a partir de seus objetivos gerais, e que neste sentido, é possível classifica-las em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Basicamente, tem-se, a partir das explicações deste autor, que: a *exploratória* é usada quando há pouca informação sobre o problema e, assim, seu objetivo principal é o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições; a *descritiva* possui como objetivo principal a descrição de características envolvendo populações ou fenômenos, ou ainda, estabelecer relações entre variáveis; a *explicativa* quando a motivação central é a identificação de fatores que determinam ou contribuem para ocorrência de fenômenos.

Complementa Gil (2007), que a classificação da pesquisa em um destes três tipos é importante, mas não é suficiente. “Para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa” (GIL, 2007, p. 43). Assim, pondera o autor, é preciso que seja apresentado o seu *delineamento*, ou seja, a maneira pela qual a pesquisa foi desenvolvida, abordando os procedimentos técnicos de coleta e análise de dados. “O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de ‘papel’ e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas” (GIL, 2007, p.43).

Dentre as *fontes de papel*, tem-se a pesquisa bibliográfica, que Gil (2007) explica como sendo aquela desenvolvida com base em material já publicado (principalmente, artigos e livros científicos). E quando os dados são fornecidos por pessoas, uma das questões a serem observadas diz respeito à população amostral (ou amostra), que como explica Vergara (2013), abrange a parte do universo (população) que foi escolhida para utilização na pesquisa. Esta autora comenta que existem dois tipos de amostra: probabilística e não probabilística. Ensina a professora, que a *probabilística* é baseada em procedimentos estatísticos e que a *não probabilística* pode ser selecionada por acessibilidade e por tipicidade. Complementa, que *por acessibilidade* ocorre quando a seleção decorre da facilidade de acesso, não possuindo qualquer procedimento estatístico; *por tipicidade*, quando há uma seleção de elementos que o pesquisador considera como representativos da população-alvo, sendo que isto requer profundo conhecimento dessa população.

A pesquisa científica pode ser *pura* ou *aplicada*, comenta Almeida (2011); explica o professor que é considerada *pura* (ou teórica ou básica) quando associada com a geração de novas teorias, e *aplicada* quando os conhecimentos já foram sistematizados. “A *pesquisa aplicada* concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades de instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções” (THIOLLENT, 1997, p.49).

Complementa este autor que, em geral, pesquisas deste tipo respondem a uma demanda formulada por *clientes*, atores sociais ou instituições.

Almeida (2011) também explica que a pesquisa pode possuir abordagens qualitativa e ou quantitativa. Esclarece que na qualitativa o pesquisador utiliza-se de fontes diretas (presentes no ambiente pesquisado) e aplica o enfoque indutivo na análise de dados e atribui maior importância aos significados atribuídos pelas pessoas pesquisadas; e que trata-se de uma pesquisa basicamente descritiva, não sendo necessária a utilização de ferramentas de análise de dados. Enquanto que na abordagem quantitativa há o uso de ferramentas estatísticas no tratamento dos dados, em especial, na medição das relações existentes entre as variáveis que foram previamente definidas. Almeida (2011) salienta ainda que estes dois tipos, embora diferentes, não são excludentes, pelo contrário, são complementares, sendo comum uma pesquisa envolver os dois tipos, e que, assim, o ideal é usar a expressão “predominantemente qualitativa” ou “predominantemente quantitativa”, conforme o caso.

Feito o preâmbulo, considera-se que o presente estudo pode ser classificado conforme exposto no quadro a seguir.

Quadro 32: Classificação metodológica

Critério	Explicação
Pura ou aplicada?	Aplicada, pois desenrola-se em ambiente social conhecido.
Qualitativa ou quantitativa?	Qualitativa na medida em que há utilização de fontes diretas, aplicação de enfoque indutivo na análise de dados e atribui grande relevância ao que foi extraído das pessoas pesquisadas. Quantitativa na medida em que há algum tratamento estatístico. Assim, trata-se de pesquisa quali-quantitativa, porém, predominantemente qualitativa.
Quanto à técnica de coleta de dados ?	Pautada em dados primários e secundários. Primários, provenientes dos questionários e entrevistas. Secundários, provenientes das publicações (trabalhos de conclusão de curso, artigos, dissertações, teses e livros).
Exploratória, descritiva ou explicativa?	Uma vez que não possui um caráter inédito e tampouco a pretensão de explicar os fenômenos estudados, tem-se que trata-se de pesquisa descritiva, pois a ênfase está nos significados atribuídos pelas pessoas pesquisadas.
Probabilística ou não probabilística?	Não probabilística, pois não está pautada em procedimentos estatísticos.
Por acessibilidade ou por tipicidade?	Ainda que por atuar no ramo imobiliário há mais de duas décadas, o aluno tenha conhecimento de corretores, imobiliárias e construtoras atuantes no segmento alto padrão e tenha buscado selecionar alguns destes representantes, a amostra foi selecionada por acessibilidade

Fonte: autor

4.2 População e amostra

“População é o conjunto de elementos para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa sejam válidas, com a restrição de que esses elementos possam ser observados ou mensurados sob as mesmas condições” (BARBETTA, 2012, p. 41). Explica ainda o professor, que *amostra* é parte dos elementos de uma população e que *amostragem* é o processo de seleção da amostra.

Assim, para melhor compreensão da amostra desta pesquisa, os próximos quadros apontam características dos participantes e das empresas pesquisadas. Salientando-se que dos 19 empresários/gestores, apenas dois não são também corretores: um é gerente comercial na construtora “E” e outro é proprietário da construtora “G”. Portanto, dos 54 respondentes, 52 (96% da amostra), são corretores de imóveis.

Inicialmente, tem-se uma tabela com a distribuição dos 54 respondentes por gênero e percebe-se na amostra o predomínio de homens, principalmente entre os empresários/ gestores.

Quadro 33: Perfil dos participantes

Categoria	Qtde	Sexo			
		Masculino		Feminino	
		Qtde	%	Qtde	%
Corretor	35	24	69	11	31
Empresário/Gestor	19	15	79	4	21

Fonte: autor

No próximo quadro, tem-se uma análise em relação à escolaridade.

Quadro 34: Escolaridade

Categoria	Escolaridade							
	Não Informou		Nível médio		Superior incompleto		Superior	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Corretor	2	6	6	17	6	17	21	60
Empresário/Gestor	3	15,5	2	11	3	15,5	11	58

Fonte: o autor

Portanto, dos 35 corretores pesquisados, 21 são graduados, ou seja: 60% ; e entre os 19 empresários/gestores pesquisados, 11 são graduados, ou seja 58%. A próxima tabela apresenta os cursos que os 32 profissionais graduados realizaram (e o percentual é aplicado sobre este total).

Quadro 35: Cursos entre os graduados

Categoria	Cursos (entre os 32 profissionais graduados)																	
	Administração		Direito		Economia		Engenharia		Ed. Física		Farmácia		Gestão Imobiliária		Pedagogia		Psicologia	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Corretor	6	28,5	2	9,5	-	-	2	9,5	2	9,5	1	5	7	33	1	5	-	-
Empresário/ Gestor	5	46	2	18	1	9	1	9	-	-	-	-	-	-	1	9	1	9

Fonte: o autor

Em relação aos cursos, percebe-se que entre os corretores, tem-se o predomínio de Gestão Imobiliária (33%) e de Administração (28,5%); e entre os empresários/gestores, Administração (46%) e Direito (18%).

Em relação à idade, tem-se que os corretores da amostra tem em média 41 anos e os empresários/gestores 48 anos. Na próxima tabela tem-se a distribuição dos profissionais por faixa etária.

Quadro 36: Faixa etária

Categoria	Menos de 30		Entre 31 e 40		Entre 41 e 50		Entre 51 e 60		61 ou mais	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Corretor	1	2,9	11	31,4	11	31,4	8	22,9	4	11,4
Empresário/Gestor	-	-	3	16	8	42	5	26	3	16

Fonte: o autor

Embora na média de idade a diferença constatada não seja tão expressiva, na medida em que ambas as categorias estão na mesma faixa, percebe-se uma diferença na distribuição. Entre os corretores, 34% possuem menos de 41 anos e entre o grupo de empresários/gestores, este percentual fica em 16%.

Em relação ao tempo de atuação profissional no ramo imobiliário, a diferença é expressiva: os corretores pesquisados tem em média 12 anos de atuação, enquanto empresários/gestores possuem 25. Na tabela a seguir, tem-se a distribuição.

Quadro 37: Tempo de atuação no mercado

Categoria	Até 5		Acima de 5 até 9		Acima de 9 até 15		Acima de 15 até 20		Acima de 20 até 30		Acima de 30	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Corretor	10	28,1	3	8,6	10	29	3	8,6	6	17,1	3	8,6
Empresário/ Gestor	-	-	-	-	4	21	-	-	9	47	6	32

Fonte: o autor

No quadro seguinte tem-se a distribuição dos 54 pesquisados entre 13 empresas, sendo que dos 35 corretores, 4 (11%) constituíram pessoa jurídica, mas atuam como corretores autônomos (sem vínculo com as empresas relacionadas ou outras).

Quadro 38: Empresas envolvidas e quantidade de participantes

Empresa	Tipo	Quantidade de Corretores	Quantidade de empresários/gestores	Total participantes
“A”	Imobiliária	16	3	19
“B”	Imobiliária	6	3	9
“C”	Imobiliária	4	0	4
“D”	Imobiliária	1	2	3
“E”	Construtora	1	2	3
“F”	Imobiliária	0	2	2
“G”	Construtora	1	1	2
“H”	Imobiliária	1	1	2
“I”	Imobiliária	1	1	2
“J”	Construtora	0	1	1
“K”	Imobiliária	0	1	1
“L”	Imobiliária	0	1	1
“M”	Incorporadora	0	1	1

Fonte: o autor

E no quadro a seguir, alguns dados sobre o perfil das empresas pesquisadas.

Quadro 39: Perfil das empresas

Empresa	Tempo de existência (anos)	Qtde de sedes	Localização da(s) sede(s)	Qtde de imóveis em oferta (*)		% alto padrão (**)
				Total	Alto padrão	
“A”	62	7	Estreito, Centro, Trindade, Barreiros, Kobrasol e Palhoça	603	55	9
“B”	35	4	Centro, Trindade, Cachoeira do Bom Jesus, Praia Brava	323	129	40
“C”	32	3	Centro	399	146	37
“D”	40	1	Estreito	41 (***)	9(***)	22
“E”	35	1	Estreito	(****)	(****)	(****)
“F”	20	2	Trindade e Coqueiros	722	105	15
“G”	28	3	Florianópolis (Trindade), Porto Alegre, Itajai	(****)	(****)	(****)
“H”	10	2	Campeche	612	94	15
“I”	18	2	Trindade e Centro	310	15	5
“J”	31	1	Kobrasol	9 (**)	1 (**)	11
“K”	2	1	Estreito	43	9	21
“L”	12	1	Jurerê Internacional	315	159	50
“M”	5	1	Campeche	(*****)	(*****)	(*****)

(*) Dados extraídos dos sites das respectivas empresas, em 15 de julho de 2017.

(**) Foram considerados imóveis residenciais com valor acima de R\$1.000.000,00.

(***) Dados referentes aos imóveis usados (de terceiros ou de “revenda”); os imóveis de lançamento e novos, aparecem por empreendimento (sem total de unidades e ou com valores).

(****) Só divulgam empreendimentos - imóveis de lançamento e ou novos – sem divulgação do total de unidades e ou de valores.

(*****) Não há divulgação.

Relevante salientar que As imobiliárias “A”, “B”, “C” e “H” trabalham com alugueis e venda de imóveis. A imobiliária “D” só atua com vendas e concentra-se em imóveis de lançamentos e novos; sua carteira de imóveis usados é pequena, em boa parte proveniente de imóveis que as construtoras que esta representa aceitam como parte de pagamento - denominados de imóveis de revenda.

A construtora “E” divulga três empreendimentos residenciais (um em fase de lançamento, um em construção e um pronto), nos quais os apartamentos de cobertura podem ser classificados como de alto padrão; salientando-se também que do empreendimento pronto, cerca de 30% das unidades também incluem-se neste segmento. Já a construtora “G” possui quatro empreendimentos (um em fase de lançamento, um em construção e dois prontos), e em todos os apartamentos de cobertura constituem imóvel de alto padrão. Por sua vez, a construtora “J”, embora tenha sede em São José, atua também em Florianópolis, divulga oito empreendimentos na Capital, dos quais cinco prontos, dois em obras e um em lançamento; em todos, as coberturas incluem-se no alto padrão.

A imobiliária “H” atua com venda de imóveis novos e usados, concentrando-se no leste da Ilha, porém atuando também nas praias do norte e sul e a imobiliária “L” atua exclusivamente em Juurerê Internacional, com venda e locação de temporada.

O empresário da incorporadora “M” atua em parceria com a imobiliária “H”.

Compreendida a *metodologia e a população e amostra*, tem-se como fase seguinte a coleta e análise de dados.

4.3 Coleta e análise de dados

A coleta de dados “é uma fase da pesquisa que precisa ser cuidadosamente planejada para que dos dados a serem levantados se tenham informações que atendam aos objetivos da pesquisa” Barbeto (2014, p. 16). E, alerta o autor, neste planejamento, além da preocupação de *como os dados serão obtidos*, também deve haver o planejamento quanto ao *que fazer com eles*. A seguir um quadro resumo explicativo sobre a coleta de dados, e na sequência, detalhamento das atividades envolvidas.

Quadro 40: Coleta de dados de acordo com os *objetivos específicos*

Objetivo específico	Coleta de dados
Mapear as competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis no segmento alto padrão em Florianópolis, sob a ótica de corretores, proprietários de imobiliária e de construtoras	- Documental (pesquisa bibliográfica) - Uso de questionário e entrevistas
Analisar diferentes percepções entre os sujeitos da pesquisa	Mediante análise dos questionários por categoria dos respondentes (corretor de imóveis; gerente; empresário); e complementação com ponderações dos entrevistados.
Propor um plano de desenvolvimento de competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis no segmento alto padrão em Florianópolis/SC	- Pesquisa bibliográfica - Com base nos resultados obtidos na análise dos questionários e entrevistas realizados

Fonte: o autor

Conforme explica Almeida (2011), a análise de dados consiste na aplicação de uma série de procedimentos que geram indicadores, a partir dos quais são feitas inferências sobre o material produzido.

Recomenda Vergara (2013), que a análise de conteúdos seja realizada em três etapas básicas: *pre-análise* (na qual ocorre a seleção do material e a definição dos procedimentos); *exploração do material* (na qual há a implementação dos procedimentos elencados); *tratamento e interpretação* (na qual ocorre a análise propriamente dita e a apresentação das conclusões e resultados do estudo). Seguir-se-á a recomendação da autora, com a apresentação da análise em três etapas.

4.3.1 Pré-análise

Nesta primeira etapa, fez-se a transferência das respostas do questionário, em seus respectivos blocos (*Conhecimentos, Habilidades e Atitudes*) para planilha Excel. A primeira utilização desta planilha foi para observar:

- o percentual de distribuição das repostas por categoria (Corretor e Empresário/Gestor), a partir dos critérios: (1) nada importante, (2) pouco importante, (3) medianamente importante, (4) muito importante, (5) extremamente importante;
- a “média” - resultante da multiplicação do percentual de votantes em cada opção - entre os critérios de 1 até 5 – e a posterior soma destes valores;
- o desvio padrão entre os respondentes de cada uma das duas categorias (Corretor e Empresário/Gestor).

Abaixo, tem-se um quadro com a configuração para a Questão nº 1 sobre Conhecimentos. As demais questões que compõem o questionário estão nos apêndices deste trabalho.

Quadro 41: Exemplo de distribuição das respostas

“Conhecimentos”		1) Ter conhecimento sobre avaliação de imóveis -técnicas, normas e procedimentos					
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			2,8 %	48,6 %	48,6 %	4,46	0,56
Empresário/Gestor			10,5%	36,8%	52,6%	4,42	0,69

Fonte: autor

4.3.2 Exploração do material

Para elaboração da segunda etapa da análise de conteúdos, preconizada por Vergara (2013), qual seja, a *exploração do material*, fez-se um resgate de dois dos três objetivos específicos deste trabalho:

- a) Mapear as competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis no segmento alto padrão em Florianópolis, sob a ótica de corretores e empresários/gestores de imobiliárias e de construtoras;
- b) Analisar diferentes percepções entre os sujeitos da pesquisa.

Para cumprimento do objetivo “a”, na sequência serão apresentadas as questões por blocos (Conhecimento, Habilidades e Atitudes), em ordem decrescente de média, sob a ótica das duas categorias isoladamente (corretores e empresários/gestores), intercaladas com algumas inferências sobre as 3 questões mais pontuadas em cada bloco.

Assim, sob a ótica dos corretores, tem-se a hierarquização da importância das competências, conforme os quadros que seguem.

Quadro 42: Hierarquização das questões de Conhecimento, segundo os corretores

Nº	Questão	Média	Desvio padrão
C4	Conhecer o imóvel que está vendendo (...)	4,69	0,47
C6	Conhecer o <i>processo e técnica de vendas</i>	4,54	0,61
C1	Ter conhecimento sobre avaliação de imóveis (...)	4,46	0,56
C3	Conhecer o mercado imobiliário local	4,46	0,56
C2	Conhecer bem a cidade de Florianópolis	4,37	0,65
C7	Ter conhecimentos jurídicos e tributários pertinentes à corretagem (...)	4,00	0,73
C5	Ter conhecimento aprofundado em algum segmento ou nicho (...)	3,77	0,73
C8	Ter conhecimento de Economia (...)	3,74	0,85
C12	Ter conhecimento em termos de cultura geral	3,74	0,78
C11	Ter conhecimento de tecnologia da informação e comunicação	3,63	0,84
C10	Ter conhecimento de marketing e de mídias digitais	3,54	0,95
C9	Conhecer matemática financeira	3,11	0,96

Fonte: o autor

Do quadro anterior, percebe-se que a maior pontuação está para a questão C4- “Conhecer o imóvel que está vendendo (...)”; esta é uma questão que Lindemberg Filho (2013) aponta entre os requisitos básicos para que o corretor torne-se um profissional bem sucedido; Azevedo (1997) utiliza a expressão “conhecimento técnico do produto imobiliário” (abrangendo especialmente: localização e aspectos físicos do imóvel, como material usado, acabamento e tempo de construção), e também considera como requisito básico para o corretor no exercer sua profissão.

A segunda questão mais relevante C6 - “Conhecer o *processo e técnicas de vendas*” encontra fundamento em Lindemberg Filho (2013) que aponta, como primeiro pré-requisitos para que o corretor tenha sucesso em sua trajetória profissional, o conhecimento das fases do processo de vendas e a utilização de métodos ao longo destas etapas como um diferencial importante, posto que a venda de imóveis é uma venda diferenciada. “A

venda de imóveis é uma venda distinta, por apresentar peculiaridades que englobam uma gama de variáveis intervenientes” (SENA, 2012, p.13). Prossegue a autora que o proponente comprador sofre influências psicológicas, pessoais, sociais, culturais e familiares quando decide comprar um imóvel, razão pela qual o corretor precisa estar bem preparado tecnicamente.

A terceira questão em ordem de relevância, qual seja C1- “Ter conhecimentos sobre avaliação de imóveis (...)” é justificada pela compreensão do fluxo de vendas de imóvel, no qual tanto Bernardes (2002) quanto Lindemberg Filho (2013) apontam como fase inicial do trabalho do corretor a avaliação do imóvel que será colocado à venda; assim, como a maneira usual de avaliação utilizada pelos corretores é por meio da comparação do imóvel que está sendo avaliado com amostras similares no entorno deste, tem-se, neste contexto, como verdade empírica entre os atores pesquisados, que quanto mais conhecimento técnico o corretor demonstrar possuir para o proprietário vendedor, maior a probabilidade de conseguir convencê-lo acerca do valor mercadológico e, por conseguinte, quanto mais adequado estiver o preço à realidade do mercado, maior a probabilidade de venda.

A seguir, o quadro que retrata as questões referentes ao bloco Habilidades para os corretores.

Quadro 43: Hierarquização das questões de Habilidades, segundo os corretores

Nº	Questão	Média	Desvio Padrão
H3	Saber inspirar e transmitir confiança	4,66	0,59
H1	Comunicar-se (...)	4,51	0,66
H4	Saber negociar	4,51	0,66
H7	Saber conduzir todas as etapas do processo de vendas	4,49	0,66
H5	Saber entrevistar o cliente	4,46	0,70
H6	Saber “enquadrar” o cliente (...)	4,43	0,70
H14	Ser capaz de resolver problemas	4,43	0,70
H17	Saber lidar com momentos críticos	4,43	0,61
H16	Saber argumentar e persuadir	4,40	0,69
H24	Saber autoavaliar seu desempenho, (...)	4,40	0,69
H2	Saber organizar-se (...)	4,37	0,73
H11	Ter flexibilidade para lidar com pessoas de diferentes perfis (...)	4,37	0,69
H21	Ser capaz de criar empatia com o cliente	4,37	0,60
H25	Saber aprender e autodesenvolver-se	4,37	0,60
H22	Ter visão estratégica (...)	4,34	0,76
H15	Ser ágil	4,31	0,68
H23	Saber aplicar técnicas de vendas (...)	4,23	0,60
H18	Saber criar e manter redes de relacionamento	4,20	0,80
H19	Saber inovar – no processo ou nas estratégias de vendas	4,11	0,80
H20	Ser capaz de antecipar-se – no sentido de “pensar na frente”, prever	4,11	0,76
H9	Saber coletar dados e informações (...)	4,03	0,82
H10	Saber fotografar	3,94	0,91
H13	De conversar simpaticamente sobre assuntos diversos (...)	3,80	0,93
H8	Saber articular recursos e parcerias (...)	3,69	0,83
H12	Ser metódico para agir sempre com um método, com uma sequência	3,09	1,07

Fonte: o autor

Conforme visto na “matriz de processo de serviços”, apresentada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), os serviços prestados por profissionais liberais (entre os quais podem ser incluídos os corretores), apresentam alto grau de interação e customização e alto grau de intensidade de trabalho. E em decorrência, conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) e Correa e Caon (2010), o cliente interage na prestação do serviço tal qual um *insumo* no processo de execução deste serviço. E um dos reflexos dessa interação é a percepção do cliente, pois afirmam Correa e Caon (2010), que quanto maior a intensidade do contato com o processo, mais o cliente vai considerar o processo em sua avaliação de valor do pacote a ele oferecido, portanto não irá considerar só o produto; ou seja a avaliação do cliente tende a ser mais ponderada : avalia o processo e produto do processo. Neste contexto, faz sentido que para os corretores as competências mais importantes em termos de Habilidades estejam relacionadas com a questão “H3” (Saber inspirar e transmitir confiança) e “H1” (Comunicar-se ...). Especificamente em relação à questão “H3”, tem-se tanto com Sena (2012) quanto com Lindemberg Filho (2013) que “saber inspirar e transmitir confiança” é condição fundamental no processo de venda, desde os contatos iniciais; ou seja, se inicia na abordagem e na entrevista e depois se consolida ao longo do atendimento, na medida em que o corretor demonstra ter entendido a demanda do cliente e empenha-se em atendê-la

Especialmente em relação à segunda questão mais pontuada “H1” (Comunicar-se – de forma clara, objetiva e usando os canais possíveis e adequados), observa-se que a relevância desta habilidade é compartilhada por Lindemberg Filho (2013), na medida em que entre os pré-requisitos que ele listou como necessários para o êxito do corretor em sua atividade, aparece como segundo: *ser um comunicador eficiente*. O cliente “não é um receptor passivo, mas alguém que interpreta, que decodifica e compreende a mensagem a partir da sua experiência humana e social” (LINDEMBERG FILHO, 2013, p.30). Assim, complementa o autor, para que haja eficácia na comunicação, é preciso que além de argumentos persuasivos o corretor saiba trabalhar a comunicação verbal e não verbal.

Uma vez encontrado o imóvel para o cliente comprador ou o comprador para o cliente proprietário vendedor, faz-se necessária a habilidade que aparece em terceiro lugar para os corretores, qual seja, a questão “H4” (Saber negociar). Viu-se em Bernardes (2002) e em Lindemberg Filho (2013) a questão da “negociação” enquanto fase do processo de venda, na qual obtêm-se uma proposta do comprador e faz-se a apresentação desta ao vendedor, promovendo diálogos até que haja um acerto entre as partes. E como ressalta Lindemberg Filho é uma fase que implica em argumentações e tratamento de objeções e demanda habilidade por parte do corretor.

Fechando a categoria *corretores*, segue quadro com as questões do bloco Atitudes.

Quadro 44: Hierarquização das questões de Atitudes, segundo os corretores

Nº	Questão	Média	Desvio padrão
A1	Agir sempre de forma ética, íntegra, honesta	4,94	0,24
A4	Priorizar a qualidade no atendimento ao cliente	4,71	0,57
A2	Atuar com dedicação e perseverança	4,69	0,47
A5	Saber o momento certo de “propor o fechamento” do negócio	4,66	0,48
A24	Ter preocupação com a construção de uma “marca pessoal” (...)	4,66	0,73
A3	Cuidar da aparência	4,63	0,55
A17	Não intimidar-se diante de pessoas arrogantes	4,60	0,50
A23	Não intimidar-se diante de pessoas ricas ou famosas	4,60	0,50
A12	Agir com autoconfiança e automotivação	4,57	0,56
A6	Praticar a resiliência (...)	4,54	0,56
A13	Usar de controle emocional = ter autocontrole sobre suas emoções	4,49	0,61
A14	Ser paciente	4,46	0,61
A7	Ter foco no cliente	4,43	0,61
A11	Agir de forma diplomática (...)	4,37	0,60
A18	Ter foco em resultados (...)	4,37	0,81
A9	Apresentar-se com bom humor e otimismo	4,34	0,64
A8	Saber obter <i>feedback</i> do cliente – em relação ao atendimento prestado	4,29	0,71
A15	Ter iniciativa e ser proativo	4,29	0,83
A22	Ter preocupação em ir além da transação/venda (...)	4,29	0,83
A21	Manter-se atualizado nos assuntos pertinentes aos negócios (...)	4,26	0,61
A16	Ser ousado e inovador	4,17	0,75
A20	Ser ambicioso – seus objetivos e metas estão bem acima da média (...)	3,80	0,90
A19	Ser humilde perante o cliente, pois o “cliente sempre tem razão”	3,46	0,98
A10	Frequentar lugares sofisticados (...)	3,29	1,02

Fonte: o autor

Sobre as três questões mais pontuadas em termos de Atitude, tem-se como primeira : “A1” (Agir sempre de forma ética, íntegra, honesta). Conforme ressaltado por , Santaella, Rodrigues (2015), para que o corretor de imóveis obtenha sucesso em suas atividades profissionais, é fundamental que conheça e utilize o código de ética de sua profissão. No caso dos corretores de imóveis tem-se a Resolução COFECI n.º 326/92, que tem por objetivo fixar a forma pela qual deve se conduzir o Corretor de Imóveis, quando no exercício profissional, que é bem resumida por Azevedo (1997): o corretor deve exercer a profissão com zelo, discrição, probidade, não omitindo informações ao seu cliente e alertando-o de possíveis riscos no negócio, prestando contas de todos os valores e documentos recebidos e limitando-se às suas responsabilidades, deixando as decisões de caráter pessoal para o cliente.

A segunda questão mais pontuada “A4” - Priorizar a qualidade no atendimento ao cliente está em conformidade com Paladini (2011) que coloca como meta da gestão da qualidade o foco de toda a atividade produtiva no atendimento ao consumidor, e com Correa e Caon (2010) que afirmam que a percepção da qualidade do serviço, por parte do cliente, está diretamente atrelada com o prestador do serviço. Com Bernardes (2002) tem-se que o serviço oferecido por uma imobiliária é analisado pelo cliente sob dois ângulos, quais sejam, o serviço em si, prestado pelo corretor, e pelo imóvel que está sendo ofertado. E, complementa Bernardes (2002) sendo o serviço intangível e não passível de avaliação prévia, o cliente opta pela imobiliária baseando-se em referências e ou experimenta e avalia a prestação de serviço, ao longo das

etapas do processo de venda; já em relação aos imóveis, por serem bens tangíveis, o cliente usa de critérios comparativos para tomada de decisão.

Como terceira questão mais relevante para os corretores, tem-se “A2” - Atuar com dedicação e perseverança. E, em Azevedo (1997) tem-se uma explicação do porque *dedicação e perseverança* são cruciais para o corretor: o corretor não possui salário fixo e o ganho monetário decorre de honorários recebidos por ocasião da venda de imóveis, que é incerta; assim ele precisa *dedicar-se*, por exemplo, adequando-se à disponibilidade do cliente, atendendo fora do horário comercial e ou em finais de semana, bem como ser *perseverante*, não esmorecendo e conservando-se firme no propósito da venda, pois esta pode acontecer à qualquer momento.

Agora, na mesma sequência, sob a ótica dos empresários/gestores, tem-se a hierarquização da importância das competências, conforme os quadros que seguem.

Quadro 45: Hierarquização das questões de Conhecimentos, segundo empresários/gestores

Nº	Questão	Média	Desvio padrão
C4	Conhecer o imóvel que está vendendo (...)	4,84	0,37
C3	Conhecer o mercado imobiliário local (...)	4,68	0,48
C1	Ter conhecimento sobre avaliação de imóveis (...)	4,42	0,69
C6	Conhecer o processo e técnicas de vendas	4,42	0,61
C2	Conhecer bem a cidade de Florianópolis (...)	4,32	0,67
C12	Ter conhecimentos em termos de cultura geral	4,11	0,66
C10	Ter conhecimento de marketing e de mídias digitais	4,05	0,78
C8	Ter conhecimento de Economia (...)	3,84	0,69
C11	Ter conhecimento de tecnologia da informação e comunicação	3,79	0,85
C5	Ter conhecimento aprofundado em algum segmento ou nicho (...)	3,74	0,99
C7	Ter conhecimentos jurídicos e tributários pertinentes a corretagem (...)	3,68	0,82
C9	Conhecer matemática financeira	3,26	0,73

Fonte: o autor

Na visão dos empresários/gestores, assim como para os corretores, a questão de maior relevância em termos de Conhecimento, recai sobre “C4”- Conhecer o imóvel que está vendendo (...). Além do aspecto já apontado por Lindemberg Filho (2013) enquanto requisito básico para o sucesso do corretor, pode-se especular que o fato das duas categorias indicarem que a prioridade para o corretor, em termos de Conhecimento, está no “produto” que possui para venda, seja um indicativo que a pesquisa realizada por Cordeiro (2006) ainda mantenha-se pertinente; ou seja, para o corretor e donos de imobiliária, o foco do cliente está só no produto. Esta questão será mais explorada no item referente ao Diagnóstico Organizacional.

Percebe-se que além desta primeira, a segunda questão mais pontuada, “C3” – Conhecer o mercado imobiliário local, e a terceira, “C1” – Conhecer avaliação de imóveis (que também foi a terceira colocada para os corretores), demonstram forte relação entre si, na medida em que estão todas inseridas no aspecto do “conhecimento técnico do produto imobiliário” apontado por Azevedo (1997), bem como sinalizam a questão do “foco no produto”, apontada por Cordeiro (2006). Ou seja, para demonstrar conhecimento sobre o imóvel que está vendendo (“C4”), o corretor além de conhecimentos sobre o aspecto construtivo do imóvel, precisa

conhecer o local no qual este se situa; para comparar com outros imóveis, precisa conhecer o mercado imobiliário local (“C3”) e para proceder a avaliação do imóvel (“C1”), precisa conciliar conhecimentos de “C4” e “C3”.

Quadro 46: Hierarquização das questões de Habilidades, segundo empresários/gestores

Nº	Questão	Média	Desvio Padrão
H3	Saber inspirar e transmitir confiança	4,84	0,50
H1	Comunicar-se (...)	4,74	0,56
H5	Saber entrevistar o cliente	4,74	0,45
H16	Saber argumentar e persuadir	4,53	0,61
H4	Saber negociar	4,47	0,51
H15	Ser ágil	4,47	0,70
H21	Ser capaz de criar empatia com o cliente	4,47	0,51
H25	Saber aprender a autodesenvolver-se	4,47	0,70
H11	Ter flexibilidade (...)	4,42	0,69
H14	Ser capaz de resolver problemas	4,37	0,68
H22	Ter visão estratégica (...)	4,37	0,60
H17	Saber lidar com momentos críticos ou tensos	4,32	0,75
H23	Saber aplicar técnicas de vendas (...)	4,32	0,67
H2	Saber organizar-se (...)	4,26	0,73
H20	Ser capaz de antecipar-se (...)	4,26	0,73
H24	Saber autoavaliar seu desempenho (...)	4,26	0,56
H6	Saber enquadrar o cliente (...)	4,21	0,71
H18	Saber criar e manter redes de relacionamento	4,21	0,71
H19	Saber inovar (...)	4,21	0,71
H7	Saber conduzir todas as etapas do processo de vendas	4,16	0,69
H13	De conversar simpaticamente (...)	3,95	0,62
H8	Saber articular recursos e parcerias (...)	3,89	0,99
H9	Saber coletar dados e informações (...)	3,89	0,57
H10	Saber fotografar imóveis	3,63	1,30
H12	Ser metódico (...)	3,32	0,82

Fonte: o autor

Percebe-se aqui uma sintonia entre corretores e empresários/gestores, na medida em que entre as competências mais importantes em termos de Habilidades, ambas as categorias estabeleceram a questão “H3” (Saber inspirar e transmitir confiança) e “H1” (Comunicar-se ...), como, respectivamente, primeira e segunda mais importantes. Assim, as colocações feitas sobre estas questões para os *corretores*, consideram-se válidas também para *empresários/gestores*. Como terceira questão mais importante, os empresários/gestores apontaram a “H5” (Saber entrevistar o cliente); conforme visto em Lindemberg Filho (2013), para que o corretor de imóveis obtenha êxito em sua trajetória profissional, deve apropriar-se de alguns pré-requisitos, dos quais o primeiro é o uso de um método de trabalho, que constitui-se de fases, entre as quais consta a *entrevista* - que é o momento no qual o corretor irá buscar identificar a necessidade ou o problema do cliente. Ora, quanto melhor o corretor compreender essa necessidade/ problema do cliente, é de se esperar que ele tenha mais condições de oferecer um imóvel adequado e com isto, aumentar sua chance de venda. Por outro lado, ainda que o cliente não se decida pela compra, considerará o fato de que os imóveis selecionados pelo

corretor, realmente estão alinhados com o que ele busca e, neste sentido, é possível também associar a importância da entrevista com a avaliação que o cliente faz da qualidade na prestação do serviço.

Quadro 47: Hierarquização das questões de Atitudes, segundo empresários/gestores

Nº	Questão	Média	Desvio padrão
A1	Agir sempre de forma ética, íntegra, honesta	5	0
A24	Ter preocupação com a construção de uma marca pessoal (...)	4,68	0,48
A5	Saber o momento certo de “propor o fechamento” do negócio	4,63	0,50
A2	Atuar com dedicação e perseverança	4,58	0,51
A4	Priorizar a qualidade no atendimento ao cliente	4,58	0,51
A15	Ter iniciativa e ser proativo	4,58	0,61
A13	Usar de controle emocional = ter autocontrole sobre suas emoções	4,53	0,51
A6	Praticar a resiliência (...)	4,47	0,61
A7	Ter foco no cliente	4,42	0,61
A23	Não intimidar-se diante de pessoas ricas e famosas	4,39	0,78
A9	Apresentar-se com bom humor e otimismo	4,32	0,67
A11	Agir de forma diplomática (...)	4,32	0,67
A17	Não intimidar-se diante de pessoas arrogantes	4,32	0,67
A22	Ter preocupação em ir além da transação/venda (...)	4,32	0,82
A3	Cuidar da aparência	4,26	0,56
A12	Agir com autoconfiança e automotivação	4,26	0,65
A14	Ser paciente	4,21	1,03
A18	Ter foco em resultados (...)	4,21	0,71
A8	Saber obter <i>feedback</i> do cliente (...)	4,16	0,69
A16	Ser ousado e inovador (...)	4,05	0,71
A21	Manter-se atualizado nos assuntos pertinentes aos negócios (...)	4,00	0,58
A20	Ser ambicioso (...)	3,89	0,88
A10	Frequentar lugares sofisticados (...)	3,32	0,75
A19	Ser humilde perante o cliente, pois “o cliente sempre tem razão”	3,32	1,25

Fonte: autor

Dentre as questões relativas às Atitudes, a de maior pontuação para empresários/gestores, assim como para os corretores, foi a “A1”- Agir sempre de forma ética, íntegra, honesta. Arruda, Whitaker e Ramos (2005), argumentam que cada empresa possui o seu código de ética, ainda que não seja explícito, que consiste em um sistema de valores a partir do qual conduzem o relacionamento com seus *stakeholders*. Por não ser

foco deste trabalho, não foram coletados dados para compreensão do código de ética em cada empresa, mas foi possível observar, de forma empírica nas entrevistas, uma preocupação unânime, entre empresários e gestores, do comportamento do corretor frente ao cliente, tal qual apresentado por Azevedo (1997), ou seja, que o corretor deve exercer a profissão com zelo, discrição, probidade e responsabilidade. Porém, em relação à conduta dos corretores entre si, aparentemente, não há um consenso em relação à maneira como mitigar ou resolver eventuais conflitos entre eles (por atendimento em duplicidade ao mesmo cliente, por exemplo), havendo empresas com regras mais rígidas e explícitas e outras que deixam que os corretores resolvam entre si. Trata-se de uma questão complexa, que ora está sendo superficialmente levantada em função do aspecto da *gestão de pessoas*, pois conforme visto com Chiavenato (2010), proporcionar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, por meio da administração do clima e da cultura organizacional, é um fator para manter pessoas na empresa.

A segunda questão mais importante, “A24” [Ter preocupação com a construção de uma marca pessoal (...)] pode ser associada ao argumento de Lindemberg Filho (2013), de que a função primeira do corretor de imóveis de ser um *intermediador das partes*, vem perdendo relevância para um novo perfil profissional que exige mais criatividade, planejamento, conhecimento do produto, serviço de orientação e consultoria de vendas, qual seja, o *consultor imobiliário*. Ou seja, o autor aborda o aspecto evolutivo do profissional, em termos de *competências*. Porém, salienta Rodrigues (2014) que o corretor também deve se preocupar com a maneira pela qual as pessoas captam e constroem a sua imagem – não a externa, simplesmente – mas, em especial, com sua forma de agir, comportar-se e comunicar-se. Parafraseando o ditado popular de que “À mulher de César não basta ser honesta, tem que parecer honesta”, não basta que o corretor seja competente, é preciso que pareça competente. Neste contexto, defende Rodrigues (2014) que o corretor de imóveis precisa utilizar o *marketing pessoal*, enquanto ferramenta para que este construa e desenvolva sua marca pessoal.

A terceira questão mais importante, “A5” (Saber o momento certo de *propor o fechamento* do negócio) é explicada no fluxo de vendas de um imóvel – por Bernardes (2002) e Lindemberg Filho (2013) – como sendo a confirmação do interesse entre as partes como o acerto de detalhes e providências necessárias para confecção do contrato de compra e venda. Lindemberg Filho (2013) salienta que por tratar-se de uma venda diferenciada, na medida em que envolve, em especial, valores monetários expressivos e participação da família, o processo de decisão de compra de um imóvel tende a ser lento, por isso é importante que o corretor esteja atento. Nas palavras de um empresário/gestor da imobiliária “A”: “saber o momento certo de propor o fechamento é fundamental... o corretor tanto pode fechar o negócio – se realmente compreendeu o que o cliente quer e pode pagar – como pode perder o cliente... se quiser *forçar* a venda de um imóvel que não é o mais adequado... no mínimo perderá credibilidade perante o cliente”.

Contemplado o objetivo “a”, segue-se agora para cumprimento do objetivo “b”, qual seja, da apresentação de diferentes percepções entre os sujeitos da pesquisa. Inicialmente, por meio de quadros comparativos.

Quadro 48: Comparativo Conhecimentos

Nº	Questão	Média	Desvio padrão	Nº	Questão	Média	Desvio padrão
C4	Conhecer o imóvel que está vendendo (...)	4,69	0,47	C4	Conhecer o imóvel que está vendendo (...)	4,84	0,37
C6	Conhecer o <i>processo e técnica de vendas</i>	4,54	0,61	C3	Conhecer o mercado imobiliário local (...)	4,68	0,48
C1	Ter conhecimento sobre avaliação de imóveis (...)	4,46	0,56	C1	(...) sobre avaliação de imóveis (...)	4,42	0,69
C3	Conhecer o mercado imobiliário local	4,46	0,56	C6	Conhecer o processo e técnicas de vendas	4,42	0,61
C2	Conhecer bem a cidade de Florianópolis	4,37	0,65	C2	Conhecer bem a cidade de Florianópolis (...)	4,32	0,67
C7	(...) jurídicos tributários pertinentes corretagem (...)	4,00	0,73	C12	Ter conhecimentos em termos de cultura geral	4,11	0,66
C5	(...) aprofundado em algum segmento ou nicho (...)	3,77	0,73	C10	(...) de marketing e de mídias digitais	4,05	0,78
C8	Ter conhecimento de Economia (...)	3,74	0,85	C8	Ter conhecimento de Economia (...)	3,84	0,69
C12	Ter conhecimento em termos de cultura geral	3,74	0,78	C11	(...) de tecnologia da informação e comunicação	3,79	0,85
C11	(...) de tecnologia da informação e comunicação	3,63	0,84	C5	(...) aprofundado em segmento ou nicho (...)	3,74	0,99
C10	(...) de marketing e de mídias digitais	3,54	0,95	C7	(...) jurídicos tributários (...)	3,68	0,82
C9	Conhecer matemática financeira	3,11	0,96	C9	Conhecer matemática financeira	3,26	0,73

Corretores

Empresários/Gestores

Fonte: o autor

No confronto das questões, percebe-se que as maiores divergências entre as categorias recaem sobre as questões “C7” e “C10”.

Constata-se que a questão “C7” [Ter conhecimentos jurídicos e tributários pertinentes a corretagem (...)], ficou em sexto lugar para os corretores e em décimo primeiro lugar para os empresários/gestores. Uma vez que das 11 empresas pesquisadas, em 6 (55%) há um departamento ou setor específico, tanto para tratamento de questões administrativas quanto jurídicas, é admissível supor que para os empresários/gestores destas empresas seja suficiente que o corretor tenha um conhecimento *mediano*. Por outro lado, também é admissível supor que para aqueles corretores que atuam de forma autônoma e não contam com uma estrutura de *back-office*, tendo portanto que cuidar de todas as etapas burocráticas do processo de venda, que esse tipo de conhecimento seja *muito importante*.

E em relação à questão “C10” (Ter conhecimento de marketing e de mídias digitais), tem-se uma situação inversa, ou seja, esta questão é considerada mais relevante para empresários/gestores do que para corretores. Neste ponto, julga-se oportuno trazer à tona os comentários da gerente da imobiliária “D”, que atua

no mercado há mais de 20 anos. Ela argumenta que os sites das imobiliárias perderam relevância frente aos grandes portais imobiliários como o ZAP Imóveis e o Viva Real, pois, na medida em que praticamente todos anunciam nestes portais, o cliente concentra sua busca nessas opções. Assim, continua a gerente, se faz necessário que o corretor busque outras formas de anúncio de imóveis e de divulgação de seu trabalho enquanto corretor; e dentre estas, destaca a participação em redes sociais, especialmente o Facebook. Ela alega ainda que os corretores mais jovens fazem isto com mais facilidade e frequência e que há pouca participação neste sentido por parte dos corretores com mais idade. Assim, como cerca de 34 % dos corretores entrevistados possuem mais de 51 anos, julga-se admissível supor que o relatado pela referida gerente seja considerado procedente, ainda mais que o desvio padrão para esta questão foi elevado (equivalente a 0,95), resultando que, em média, esta questão seja considerada como *medianamente importante* para os corretores. Na qualidade de representante da categoria de *gestores*, a gerente referenciada faz outra colocação: de que, até alguns anos atrás, era somente o corretor quem perguntava ao empresário/gestor de uma empresa, o que esta poderia lhe oferecer em termos de mídia (principalmente na época em que os anúncios em jornais eram relevantes), e que atualmente há gestores (e ela é um destes) que perguntam ao corretor sobre o que ele pode agregar à empresa em termos de marketing e mídia (ou seja, além de estimular os corretores de sua equipe, quando realiza entrevista de corretor candidato para ingressar em sua equipe, ela o questiona sobre este tema). Por sua vez, Rodrigues (2014) ressalta que a utilização de tecnologia da informação não é só para as tarefas relacionadas com o trabalho, mas para contatos profissionais visando compartilhamento de experiências e melhorias. No próximo quadro, apresenta-se um comparativo em torno das questões referentes às Habilidades.

Quadro 49 :

Quadro _ comparativo Habilidades entre Corretores e Empresários/Gestores

Nº	Questão	Média	Desvio Padrão
H3	(...) inspirar e transmitir confiança	4,66	0,59
H1	Comunicar-se (...)	4,51	0,66
H4	Saber negociar	4,51	0,66
H7	(...) conduzir etapas processo de vendas	4,49	0,66
H5	Saber entrevistar o cliente	4,46	0,70
H6	Saber "enquadrar" o cliente (...)	4,43	0,70
H14	Ser capaz de resolver problemas	4,43	0,70
H17	Saber lidar com momentos críticos	4,43	0,61
H16	Saber argumentar e persuadir	4,40	0,69
H24	Saber autoavaliar seu desempenho, (...)	4,40	0,69
H2	Saber organizar-se (...)	4,37	0,73
H11	(...) flexibilidade pessoas diferentes perfis (...)	4,37	0,69
H21	Ser capaz de criar empatia com o cliente	4,37	0,60
H25	Saber aprender e autodesenvolver-se	4,37	0,60
H22	Ter visão estratégica (...)	4,34	0,76

Nº	Questão	Média	Desvio Padrão
H3	9...) inspirar e transmitir confiança	4,84	0,50
H1	Comunicar-se (...)	4,74	0,56
H5	Saber entrevistar o cliente	4,74	0,45
H16	Saber argumentar e persuadir	4,53	0,61
H4	Saber negociar	4,47	0,51
H13	Ser ágil	4,47	0,70
H21	Ser capaz de criar empatia com o cliente	4,47	0,51
H25	Saber aprender e autodesenvolver-se	4,47	0,70
H11	Ter flexibilidade (...)	4,42	0,69
H14	Ser capaz de resolver problemas	4,37	0,68
H22	Ter visão estratégica (...)	4,37	0,60
H17	Saber lidar com momentos críticos ou tensos	4,32	0,75
H23	Saber aplicar técnicas de vendas (...)	4,32	0,67
H2	Saber organizar-se (...)	4,26	0,73
H20	Ser capaz de antecipar-se (...)	4,26	0,73

(continua)

(continuação)

H15	Ser ágil	4,31	0,68
H23	Saber aplicar técnicas de vendas (...)	4,23	0,60
H18	(...) criar e manter redes de relacionamento	4,20	0,80
H19	Saber inovar – processo/ estratégias de vendas	4,11	0,80
H20	Ser capaz de antecipar-se (...)	4,11	0,76
H9	Saber coletar dados e informações (...)	4,03	0,82
H10	Saber fotografar	3,94	0,91
H13	De conversar simpaticamente (...)	3,80	0,93
H8	Saber articular recursos e parcerias (...)	3,69	0,83
H12	Ser metódico (...)	3,09	1,07

H24	Saber autoavaliar seu desempenho (...)	4,26	0,56
H6	Saber enquadrar o cliente (...)	4,21	0,71
H18	Saber criar e manter redes de relacionamento	4,21	0,71
H19	Saber inovar (...)	4,21	0,71
H7	(...) conduzir etapas do processo de vendas	4,16	0,69
H13	De conversar simpaticamente (...)	3,95	0,62
H8	Saber articular recursos e parcerias (...)	3,89	0,99
H9	Saber coletar dados e informações (...)	3,89	0,57
H10	Saber fotografar imóveis	3,63	1,30
H12	Ser metódico (...)	3,32	0,82

Fonte: o autor

Pelo confronto das tabelas percebe-se cinco questões cujas médias são mais destoantes entre as categorias: “H6”, “H15”, “H21”, “H25” e “H16”.

A primeira: “H6” (Saber enquadrar o cliente), que aparece em 6º lugar entre os corretores e em 17º lugar entre os empresários/gestores. Uma explicação plausível para esta diferença pode vir do comentário da proprietária da imobiliária “I”, que por mais de dez anos foi corretora parceira de uma mesma imobiliária e há menos de dois anos passou a ser empresária (dona e gestora de imobiliária). Ela comentou que enquanto corretora era importante para ela “enquadrar” o cliente logo após a(s) primeira(s) entrevista(s), pois, comenta: “sair mostrando imóveis tem um custo alto para o corretor – não só em termos de gasolina – mas de tempo... e o tempo que o corretor perde com um cliente que quer uma *galinha morta* é o tempo que deixa de atender um cliente potencial” (*galinha morta* significa um imóvel por preço abaixo do mercado). E que hoje, na qualidade de empresária/gestora, insiste para que seus corretores posterguem este momento, ou seja, que deixem para “enquadrar” o cliente só após ter mostrado vários imóveis.

Em relação à segunda questão: “H15” (Ser ágil). Um corretor da imobiliária “A” fez o seguinte comentário: “Ser ágil ?!... isto é muito relativo... o corretor tem que seguir o ritmo do cliente”. Ou seja, de acordo com esta linha de pensamento, para alguns clientes a agilidade será uma prioridade, para outros não. Por outro lado, a empresária/gestora da empresa “F” argumenta que: “a agilidade é mais importante enquanto *consequência* do que enquanto *ação*... tem corretor que simplesmente não consegue ser ágil, porque é desorganizado, não tem foco, deixa tudo pra depois...se perde em relação aos clientes que está atendendo”. Assim, é possível supor que esta questão tenha sido interpretada de forma mais pontual pelos corretores (ou seja, da agilidade em cada atendimento), e de forma mais holística pelos empresários/gestores (ou seja, da agilidade enquanto decorrência de uma série de outras habilidades, tais como saber organizar-se, saber inovar e ser capaz de resolver problemas, por exemplo).

Como terceira questão: “H21” (Ser capaz de criar empatia...), que aparece em 13º lugar para os corretores e em 7º lugar para os empresários/gestores. A empatia, enquanto “disposição para captar os interesses do cliente e acomodar a estratégia de venda própria às necessidades do mesmo” (Sena, 2012, p. 11) é considerada pela autora como um componente essencial para o sucesso na venda. O gerente da construtora “G”, que já foi proprietário de uma imobiliária no Bairro Santa Mônica (que concentrava-se em imóveis de alto padrão), classificou esta questão como “muito importante”, porém, considera que há menos necessidade de empatia com o cliente alto padrão do que em relação a um cliente que busca um imóvel de padrão médio; ele argumenta que o cliente alto padrão é mais objetivo e transparente e que tende a ter uma posição firme em relação ao que procura; que “a empatia ajuda a *decifrar* o cliente e no caso do cliente alto padrão isto não é tão necessário”. Talvez essa visão seja mais compartilhada entre os corretores do que entre os empresários/gestores.

Como quarta questão: “H25” (Saber aprender e autodesenvolver-se), que aparece em 14º lugar para os corretores e em 8º lugar para os empresários/gestores. Rodrigues (2014) além de ressaltar a importância de *aprender a aprender* para ampliação dos conhecimentos, ainda associa essa questão como um dos fatores propulsores para que o corretor tenha um comportamento empreendedor. O gerente da imobiliária “B” defende categoricamente a importância do corretor buscar seu aprimoramento; que este vá além da graduação; que “mantenha-se antenado com o mercado”; porém, argumenta que por não ter um rendimento fixo, “muito corretor só pensa no curto prazo, em manter-se, em pagar as contas...”.

Como quinta questão: “H16” (Saber argumentar e persuadir) que ficou em 9º lugar entre os corretores e em 4º lugar entre os empresários/gestores. Lindemberg Filho (2013) considera como requisito básico para que o corretor de imóveis torne-se um profissional bem sucedido, que este seja um perito em persuasão. Azevedo (1997) também salienta a importância do corretor ter habilidade em termos de comunicação persuasiva, visando, por meio de argumentos, atingir o interesse do cliente. Porém, pondera a empresária/gestora da empresa “F” que os corretores possuem mais dificuldade em *argumentar e persuadir* com clientes de imóveis alto padrão – na linha do que já foi argumentado pelo gerente da empresa “G”, qual seja, que este tipo de cliente é mais firme, menos flexível a argumentações.

Fechando o cumprimento do objetivo “b”, segue quadro comparativo em relação às Atitudes.

Quadro 50: Comparativo Atitudes entre Corretores e Empresários/Gestores

Nº	Questão	Média	Desvio padrão
A1	Agir (...) forma ética (...)	4,94	0,24
A4	Priorizar a qualidade (...)	4,71	0,57
A2	Atuar com dedicação e perseverança	4,69	0,47
A5	Saber (...) "propor fechamento" (...)	4,66	0,48
A24	preocupação (...) marca pessoal (...)	4,66	0,73
A3	Cuidar da aparência	4,63	0,55
A17	Não intimidar-se (...) arrogantes	4,60	0,50
A23	Não intimidar-se (...) ricos ou famosos	4,60	0,50
A12	(...) autoconfiança e automotivação	4,57	0,56
A6	Praticar a resiliência (...)	4,54	0,56
A13	Usar de controle emocional (...)	4,49	0,61
A14	Ser paciente	4,46	0,61
A7	Ter foco no cliente	4,43	0,61
A11	Agir de forma diplomática (...)	4,37	0,60
A18	Ter foco em resultados (...)	4,37	0,81
A9	(...) com bom humor e otimismo	4,34	0,64
A8	Saber obter <i>feedback</i> do cliente (...)	4,29	0,71
A15	Ter iniciativa e ser proativo	4,29	0,83
A22	(...) ir além da transação/venda (...)	4,29	0,83
A21	Manter-se atualizado (...)	4,26	0,61
A16	Ser ousado e inovador	4,17	0,75
A20	Ser ambicioso (...)	3,80	0,90
A19	Ser humilde perante o cliente (...)	3,46	0,98
A10	Frequentar lugares sofisticados (...)	3,29	1,02

Nº	Questão	Média	Desvio padrão
A1	Agir (...) forma ética (...)	5	0
A24	preocupação (...) marca pessoal (...)	4,68	0,48
A5	Saber (...) "propor o fechamento" (...)	4,63	0,50
A2	Atuar com dedicação e perseverança	4,58	0,51
A4	Priorizar a qualidade no atendimento ao cliente	4,58	0,51
A15	Ter iniciativa e ser proativo	4,58	0,61
A13	Usar de controle emocional (...)	4,53	0,51
A6	Praticar a resiliência (...)	4,47	0,61
A7	Ter foco no cliente	4,42	0,61
A23	Não intimidar-se (...) ricos ou famosos	4,39	0,78
A9	Apresentar-se com bom humor e otimismo	4,32	0,67
A11	Agir de forma diplomática (...)	4,32	0,67
A17	Não intimidar-se diante de pessoas arrogantes	4,32	0,67
A22	Ter preocupação em ir além da transação/venda (...)	4,32	0,82
A3	Cuidar da aparência	4,26	0,56
A12	Agir com autoconfiança e automotivação	4,26	0,65
A14	Ser paciente	4,21	1,03
A18	Ter foco em resultados (...)	4,21	0,71
A8	Saber obter <i>feedback</i> do cliente (...)	4,16	0,69
A16	Ser ousado e inovador (...)	4,05	0,71
A21	Manter-se atualizado (...)	4,00	0,58
A20	Ser ambicioso (...)	3,89	0,88
A10	Frequentar lugares sofisticados (...)	3,32	0,75
A19	Ser humilde perante o cliente (...)	3,32	1,25

Fonte: o autor

Em relação às Atitudes, percebe-se um maior afastamento das questões "A3" e "A15".

Na questão "A3" (Cuidar da aparência) que aparece em 6º lugar para os corretores e em 15º lugar para os empresários/gestores, ressalta Rodrigues (2014) que não se trata de uma preocupação somente quanto à imagem externa; que inclui aspectos outros, como por exemplo, forma de agir, comportar-se e comunicar-se. Sena (2012) salienta que a autoestima é qualidade essencial do vendedor, na medida em que serve de fortaleza para a autoimagem, que, por sua vez, contribui para a confiança na atividade de venda. Na medida em que o *cuidar da aparência* pode ser relacionado com *autoestima e autoimagem*, parece coerente que isto tenha um peso maior para o corretor do que para o empresário/gestor.

E em relação à questão “A15” (Ter iniciativa e ser proativo), que aparece em 18º lugar para os corretores e em 6º lugar para os empresários/gestores. A *competência individual* é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, FLEURY, 2001, p.6). Neste conceito não está explícito ter *iniciativa e ser proativo*. Também não está explícito no texto de Chase, Jacobs e Aquilano (2006), quando estes argumentam que em uma empresa de serviços, o principal ponto focal de todas as suas decisões e ações é (ou deveria ser) o cliente. Pensando no dia a dia do corretor de imóveis, este até pode ficar sentado no plantão de sua imobiliária aguardando que entre um cliente para comprar um imóvel que está sendo anunciado, porém, é razoável afirmar que a sua *competência individual* e o seu *foco no cliente* estarão limitados se ele não tiver iniciativa e proatividade. Neste contexto, tem-se a “reclamação” de três empresários/gestores, que podem ilustrar do porque da diferença de percepção entre empresários/gestores e corretores. A empresária/gestora da imobiliária “F” afirma que muitas vezes o que define o sucesso em uma venda é a iniciativa e a proatividade do corretor: “tem corretor que só trabalha com os produtos da *prateleira*, que não *corre atrás* quando o cliente não fica plenamente satisfeito com o imóvel que nós temos... fica só *torcendo* para que o cliente não encontre outro melhor na concorrência e depois retorne”. A gestora da imobiliária “D”, já referenciada na questão “C10” - Ter conhecimento de marketing e de mídias digitais (p.102), extrapola: “tem corretor que espera tudo da imobiliária... que ela faça todos os investimentos em mídia, que capte todos os clientes... que a *obrigação* dele é atender”. O empresário/gestor da construtora “J” apresenta o que julga ser um exemplo simples: “o corretor fez a venda... foi tudo tranquilo... quantos são os corretores que pedem para o cliente indicar alguém da família ou conhecido que esteja querendo comprar?... poucos!”.

Concluída a fase de *exploração do material*, tem-se como seguinte *tratamento e interpretação*.

4.3.3 Tratamento e interpretação

Fechando a terceira etapa básica de análise de conteúdos preconizada por Vergara (2013), tem-se: *tratamento e interpretação*, na qual ocorre a análise propriamente dita e a apresentação das conclusões e resultados do estudo. Em relação à *interpretação*, oportuno salientar que esta decorre do confronto de aspectos apurados no questionário com autores citados na fundamentação teórica deste trabalho, bem como de considerações advindas dos próprios entrevistados.

Para realização desta etapa, será priorizado o terceiro objetivo específico deste trabalho, qual seja:

- c) Propor um plano de desenvolvimento de competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis no segmento alto padrão em Florianópolis/SC.

Por tratar-se de um *plano genérico*, tem-se como premissa que o conteúdo programático deste *plano de desenvolvimento* será mais passível de aceitação e participação na medida em que melhor contemplar a opinião

das duas categorias – Corretor e Empresário/Gestor. Pois, na prática, entre as empresas participantes desta pesquisa e em todas as outras do ramo imobiliário com as quais este aluno já estabeleceu contato, os treinamentos prestados aos corretores, quer ocasionalmente, quer inseridos em um plano de capacitação e ou de desenvolvimento, ou são ministrados pelo próprio gerente/proprietário da empresa ou por consultor contratado. Ou seja: ou há a participação direta do gerente/proprietário (ministrando o treinamento) ou há patrocínio do proprietário na contratação de consultor externo.

Assim, foram feitas duas listagens com as questões mais pontuadas, entre todas de Conhecimento, Habilidades e Atitudes, em cada categoria (Corretor e empresário/Gestor), porém, priorizando-se além da média, o desvio padrão percebido, uma vez que o objetivo foi de priorizar as questões com maior grau de convergência e menor grau de divergência. Em relação ao desvio padrão, oportuno salientar que foi constatada, entre todas as questões, uma variação entre 0,00 e 1,30 e que o corte praticado foi em 0,59 (ou seja: questões que apresentassem desvio padrão superior foram descartadas); este “0,59” é decorrente do critério estabelecido, pelo aluno, de que a listagem deveria ter em torno de 10 questões; e em relação à média, atribui-se que o valor mínimo a ser considerado seria de 4,5. Destes dois critérios – desvio padrão e média – resultaram as tabelas que seguem que apontam as 11 questões mais pontuadas entre as 61 totais.

A seguir o quadro com as questões mais pontuadas dentre todas as Competências, Habilidades e Atitudes, para as duas categorias.

Quadro 51: As 11 questões mais pontuadas entre CHA, para as 2 categorias

Nº	Questão	Média	Desvio padrão
A1	Agir sempre de forma ética (...)	4,96	0,24
A4	Priorizar a qualidade no atendimento (...)	4,71	0,57
C4	Conhecer imóvel que está vendendo (...)	4,69	0,47
A2	Atuar com dedicação e perseverança	4,69	0,47
H3	Saber inspirar e transmitir confiança	4,66	0,59
A5	(...) “propor o fechamento” do negócio	4,66	0,48
A3	Cuidar da aparência	4,63	0,55
A17	Não intimidar-se (...) pessoas arrogantes	4,60	0,50
A23	Não intimidar-se (...) ricas ou famosas	4,60	0,50
A12	Agir com autoconfiança e automotivação	4,57	0,56
A6	Praticar a resiliência (...)	4,54	0,56

Nº	Questão	Média	Desvio Padrão
A1	Agir sempre de forma ética (...)	5	0
C4	Conhecer imóvel que está vendendo (...)	4,84	0,37
H3	Saber inspirar e transmitir confiança	4,84	0,50
H1	Comunicar-se (...)	4,74	0,56
H5	Saber entrevistar o cliente	4,74	0,45
C3	Conhecer mercado imobiliário local (...)	4,68	0,48
A24	Preocupação (...) “marca pessoal” (...)	4,68	0,48
A5	(...) “propor o fechamento” do negócio	4,63	0,50
A2	Atuar com dedicação e perseverança	4,58	0,51
A4	Priorizar a qualidade no atendimento (...)	4,58	0,51
A13	Usar de controle emocional (...)	4,53	0,51

Fonte: o autor

Percebe-se que das 11 questões apontadas há 6 em comum para ambas as categorias.

Percebe-se, também, que na listagem dos corretores, há uma questão (9%) para Conhecimentos, uma (9%) para Habilidades e nove (82%) para Atitudes. E na listagem dos Empresários/Gestores, tem-se uma distribuição um pouco mais dispersa: duas (18%) para Conhecimentos, três (27%) para Habilidades e seis (55%) para Atitudes.

Assim, resgatando-se o conceito de Lemes (2005), que Conhecimento (Saber) e Habilidade (Saber Fazer) constituem as Competências Técnicas e que a Atitude (Querer Fazer), constitui a Competência Comportamental, percebe-se, nas duas categorias, maior relevância para as competências comportamentais. Na sequência serão comentadas as seis questões que aparecem em comum para as duas categorias, pois, para as demais questões consideram-se suficientes os comentários já efetuados quando da apreciação isolada para corretores e ou empresários/gestores.

Acerca da questão mais pontuada para ambas as categorias: “A1” - Agir sempre de forma ética, íntegra, honesta – conforme abordam Arruda, Whitaker e Ramos (2005), além dos códigos de ética relativos às profissões, devem ser considerados os códigos de ética das empresas. Pois, conforme argumentam estes autores, cada empresa possui um sistema de valores, explícito ou não, a partir do qual são conduzidas as questões que envolvem seus *stakeholders*. Neste aspecto, observou-se nas entrevistas com empresários/gestores, que a preocupação com os clientes envolvidos nas transações de compra e venda de imóveis, segue uma mesma linha, ou seja: há uma preocupação com a imagem da empresa. No entanto, em relação à ética entre os corretores que atuam na empresa, em nenhuma há regras escritas, e, aparentemente, há maior ou menor tolerância por parte dos gerentes em relação a eventuais discussões e ou conflitos entre os corretores, em virtude de atendimentos paralelos ao mesmo cliente.

Desta forma, em algumas empresas observa-se um controle mais rígido, por intermédio de software de gestão comercial para imobiliárias, na qual o corretor cadastra e mantém histórico de atendimento de seus clientes e assim, só um corretor atende o cliente; e em outras, a prioridade é o fechamento do negócio, sendo considerado como corretor responsável aquele que efetivamente encaminha uma proposta de compra ou consegue uma autorização de venda, respectivamente, para cliente comprador ou vendedor, e, eventuais discussões entre corretores são tratadas entre os próprios e ou intermediadas pelo gerente. Porém, de modo geral, foi verificada como válida a afirmação de que uma “boa empresa não é apenas aquela que apresenta lucro, mas a que também oferece um ambiente moralmente gratificante, em que as pessoas boas podem desenvolver seus conhecimentos especializados e também suas virtudes” (ARRUDA, WHITAKER, RAMOS, 2005, p.57), quer por preocupação genuína, quer porque há uma expectativa por parte de seus gerentes/proprietários, de que o bom convívio entre os corretores é fator de permanência destes, bem como, de que eventuais conflitos entre corretores transpareçam para os clientes e que isto possa comprometer a imagem da empresa no mercado.

Sobre a segunda questão mais pontuada, pois aparece em 2º lugar entre os Empresários/Gestores e em 3º entre os Corretores, tem-se: “C4” - *Conhecer o imóvel que está vendendo (dos seus atributos construtivos e de seu diferencial frente aos imóveis concorrentes em oferta)*, embora a variância tenha sido muito pequena

entre as duas categorias, percebeu-se nas entrevistas uma diferenciação interpretativa entre os respondentes. Os empresários/ gestores de imobiliárias que possuem maior foco em imóveis usados, analisaram a questão mais sob a ótica do *agenciamento* (ou seja, do corretor conhecer bem o imóvel que este angariou para a pauta de venda). E entre os corretores, embora esta questão tenha sido a mais pontuada entre as de Conhecimento, percebeu-se que uma certa divisão de opiniões: unanimidade no sentido que o corretor agenciador deve conhecer bem o imóvel que angariou, mas de divergência em relação à pauta de ofertas da imobiliária (ou seja, de que o corretor não tem condições de conhecer todos os imóveis ofertados pela empresa). Os empresários construtores e seus gerentes, analisaram sob a ótica do produto ofertado pela construtora, ou seja, da necessidade do corretor conhecer bem o memorial descritivo do empreendimento, em especial na fase de lançamento, na qual ainda não há um imóvel pronto e sim um projeto a ser demonstrado.

Em relação à terceira questão mais pontuada: “H3” - *Saber inspirar e transmitir confiança*. Nas palavras do empresário/gestor da empresa “A”: “antes de iniciar a venda de um imóvel o corretor deve se vender” (no sentido de ser percebido enquanto um profissional competente, íntegro e comprometido na busca pela solução do “problema” do cliente: comprar ou vender um imóvel). Assim, embora o cliente, em última instância, vislumbre a compra ou a venda de um imóvel (produto tangível), ele inicialmente “contrata” um corretor para assessorá-lo neste processo (ou seja, “contrata” uma prestação de serviço). Neste sentido, oportuno relacionar o serviço prestado pelo corretor com considerações apontadas por alguns autores. Em relação à *matriz de processo de serviços*, percebe-se que o serviço prestado pelo corretor enquadra-se no quadrante que concilia *alto grau de interação e customização* com *alto grau de intensidade de trabalho*, na medida em que constitui um serviço profissional prestado individualmente por um especialista. Também percebe-se coerência com o argumento de que, quando o “nível de contato é elevado, o cliente pode influenciar o tempo de demanda, a natureza exata do serviço e a qualidade (ou qualidade percebida) do serviço, porque ele está envolvido no processo” (CHASE, JACOBS, AQUILANO, 2006, p. 166). E neste sentido, conforme relato de alguns dos entrevistados (como do empresário/gestor supracitado), a confiança do cliente no corretor é fundamental para o sucesso desta interação, pois quanto mais o cliente confiar no corretor, maior a tendência de lhe prestar informações, e maior a probabilidade de ponderar sobre suas considerações. Pois, como pondera Guimarães (2012), a *confiança* é a base para a persuasão (ou seja, primeiro a pessoa deve buscar alcançar a confiança do outro, para depois tentar persuadi-lo).

Considerando-se como quarta questão mais pontuada, uma vez atribuída uma média 4,64 entre as duas categorias, pois aparece com média 4,66 e em 6º lugar entre os corretores e, com média 4,63 e em 8º lugar entre os Empresários/Gestores, tem-se a questão “A5” (Saber o momento certo de *propor o fechamento* do negócio), que é abordada por Lindemberg Filho (2013) quando da apresentação dos seis pré-requisitos que, segundo ele, o corretor deve apropriar-se para ter êxito em sua trajetória profissional - sendo esta questão inserida precisamente no primeiro pré-requisito: saber usar um método de trabalho (portanto, é uma das *fases do processo de venda de imóvel*). Sobre esta fase do processo de venda, entre os empresários/gestores, alguns argumentaram da crucialidade deste momento e do quão difícil é para boa parte dos corretores saber a

hora e a maneira certa de propor o fechamento. Além do comentário do empresário/gestor da imobiliária “A”: “saber o momento certo de propor o fechamento é fundamental... o corretor tanto pode fechar o negócio – se realmente compreendeu o que *o cliente quer e pode pagar* – como pode perder o cliente... se quiser *forçar* a venda de um imóvel que não é o mais adequado... no mínimo perderá credibilidade perante o cliente” (já apontado na página 101), tem-se outros. A empresária/gestora da imobiliária “F” comenta que: “não é só uma questão de atitude... de agir no momento certo... muitos corretores não possuem habilidade para fechamento do negócio”. Já o gerente da construtora “G”, que considera que, por ser o cliente alto padrão mais determinado naquilo que quer (mais decidido e menos propenso a aceitar argumentações contrárias), “tem corretor que nem consegue propor o fechamento... fica aguardando que o cliente se decida”.

Em quinto lugar pode ser considerada a questão “A4” (Priorizar a qualidade no atendimento ao cliente), uma vez atribuída uma média 4,63 entre as duas categorias, pois aparece com média 4,69 e em 2º lugar entre os corretores e, com média 4,58 e em 11º lugar entre os Empresários/Gestores. Correa e Caon (2010) afirmam que a percepção da qualidade do serviço, por parte do cliente, está diretamente atrelada com o prestador do serviço; ou seja: quanto maior for a intensidade de contato com o cliente, maior a importância do prestador no processo. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons, (2014), o cliente avalia a qualidade do serviço prestado através de cinco dimensões: confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis; destas cinco, pode-se dizer que as quatro primeiras estão diretamente relacionadas com o corretor e a última com o imóvel. Para Bernardes (2002), o cliente experimenta e avalia a prestação de serviço de uma imobiliária, pelo atendimento do corretor e pelos imóveis visitados, ao longo das etapas do processo de venda. Lindenberg Filho (2013) apresenta um motivo específico para o corretor preocupar-se com a questão da qualidade no atendimento: o cliente está mais munido de informações, não só quanto aos imóveis, mas também em relação aos cuidados que precisa ter na compra, e, com isso, quer escolher um profissional mais bem preparado e que o assessorie em todas as fases da comercialização do imóvel. Assim, conciliando as considerações de Correa e Caon (2010) e Fitzsimmons e Fitzsimmons, (2014), Bernardes (2002) e Lindenberg Filho (2013) é possível considerar como procedente o reconhecimento da importância da qualidade no atendimento ao cliente por parte dos corretores. A partir das considerações de Loverlock e Wright (2002) e Paladini (2011), que ao longo das últimas décadas, a *qualidade* passou a ser centrada no consumidor, tem-se que a preocupação com a *qualidade* e com a sua gestão em termos de serviços, em relação aos empresários/gestores, abrange também a qualificação dos profissionais envolvidos.

E em 6º lugar pode ser considerada a questão “A2” (Atuar com dedicação e perseverança), uma vez atribuída uma média 4,63 entre as duas categorias, pois aparece com média 4,69 e em 4º lugar entre os corretores e, com média 4,58 e em 9º lugar entre os Empresários/Gestores. Azevedo (1997) ressalta a importância destes dois aspectos: argumenta da importância da *dedicação* na medida em que o corretor não possui um horário de trabalho fixo, que se adequa à disponibilidade do cliente e, geralmente, trabalha em finais de semana; explica que a *perseverança* se faz necessária ao corretor, pois este pode ficar algum tempo

sem vender um imóvel, e assim, é importante que este não esmoreça e conserve-se firme no propósito de venda, que pode ocorrer a qualquer momento.

Encerradas as considerações sobre a *coleta e análise de dados*, tem-se a seguir as considerações sobre as delimitações deste estudo.

4.4 Delimitação do estudo

O presente estudo apresenta as seguintes delimitações e limitações:

- O percentual na amostra de corretores que atuam *exclusivamente* no segmento alto padrão é nulo; ou seja, nenhum dos corretores participantes disse atuar exclusivamente neste segmento.
- O percentual dos que atuam *predominantemente* com imóveis de alto padrão é estimado em torno de 10% . Porém, pela falta de precisão, não houve uma identificação ou um tratamento especial em relação a esses corretores, ou seja, suas opiniões estão incluídas nos questionários “corretores”.
- Não houve uma limitação rígida quanto à tipologia do imóvel *alto padrão*; para efeito de pesquisa foram considerados imóveis com valor acima de R\$1.000.000,00 (um milhão de reais), salvo unidades de pequeno porte como *estúdios* , *flats* ou *lofts* , cujo valor é apreciado em termos de metro quadrado, não sendo inferior a R\$ 8 mil reais . Também não faz parte deste estudo uma classificação de imóveis por faixa de valor e ou tipologia e considerações a cerca da representatividade de cada eventual categoria.
- Ainda em relação aos imóveis deste segmento, não houve um estudo sobre relação entre oferta e demanda e tampouco sobre eventuais bairros de predominância e ou de sua representatividade em relação à oferta total de imóveis em Florianópolis.
- Também não foram abordados aspectos sobre o perfil dos clientes deste segmento e nem de sua representatividade na cidade de Florianópolis/SC; estes clientes também não foram incluídos na pesquisa.
- As competências foram analisadas isoladamente, em termos de Conhecimento, Habilidades e Atitudes, pois o intuito deste trabalho foi o de mapear as competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis no segmento alto padrão em Florianópolis, e propor um plano de desenvolvimento dessas competências. Ou seja, não era objetivo deste trabalho avaliar as competências dos corretores pesquisados.
- Foi solicitado aos participantes opinarem especificamente sobre as competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis no segmento alto padrão, porém não foram apuradas diferenças entre as competências para atendimento deste segmento em relação a outros segmentos (por exemplo, “populares” e “padrão médio”), bem como não há precisão no quanto os respondentes conseguiram ater-se à faixa solicitada.

- Por tratar-se de uma pesquisa predominantemente *descritiva* e não *explicativa*, em determinados momentos – em especial na *análise de dados* e no Diagnóstico Organizacional – algumas questões são apresentadas de forma empírica, envoltas em ambiguidades e ou especulações, que foram consideradas oportunas para reforçar a linha *exploratória* deste trabalho.
- O plano de desenvolvimento de competências é superficial, pois não faz parte do presente trabalho a sua implementação e posterior avaliação.

5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Conforme visto no item 4.2 (População e amostra), neste estudo foram contempladas as opiniões de 54 participantes, dos quais, cinquenta estão vinculados com treze empresas que atuam na venda de imóveis em Florianópolis. Assim, o presente diagnóstico não é sobre uma organização específica, mas um parecer de como o problema de pesquisa deste trabalho (qual seja: “Que competências devem ser desenvolvidas para corretores de imóveis atuarem no segmento de alto padrão, em Florianópolis/SC?”), é percebido por uma parcela selecionada de atores locais na venda de imóveis.

O aluno responsável por este trabalho atua há mais de 20 anos no mercado imobiliário em Florianópolis, e esta experiência foi utilizada na composição da amostragem (em seus aspectos de *acessibilidade* e *tipicidade*), bem como contribuiu para elaboração dos questionários e condução das entrevistas. Mas, convém salientar, que as considerações presentes neste diagnóstico não foram pautadas em sua opinião, e sim nos questionários e entrevistas. Conforme já mencionado, tanto na aplicação dos questionários quanto das entrevistas, o aluno selecionou, dentro de suas limitações de *acessibilidade*, representantes de imobiliárias e construtoras que dispõem em sua carteira de oferta, imóveis que enquadram-se no perfil alto padrão e em Florianópolis.

Assim, tem-se como primeira questão: o que é um imóvel de alto padrão? Para efeito desta pesquisa, não houve a apresentação prévia de um *conceito* para os respondentes. Informalmente, buscou-se, principalmente na fase do pré-teste do questionário, levantar o entendimento dos corretores sobre o assunto, e percebeu-se um consenso em torno do seguinte: trata-se de um imóvel residencial localizado em região *nobre* (ou seja, de alto valor agregado), com elevado padrão construtivo. Em termos de valores monetários, tem-se R\$1.000.000,00 (um milhão de reais) como valor mínimo, salvo em apartamentos pequenos com configurações especiais tipo *estúdios*, *flats* ou *lofts*, para os quais é considerado o preço por metro quadrado (R\$/ m²) e que, em geral, é até mais elevado comparando-se com casas e apartamentos de maiores dimensões.

Em relação a atuação de corretores e imobiliárias neste segmento, tem-se que na amostra, o percentual dos que atuam exclusivamente com alto padrão é nulo. O percentual dos que atuam *predominantemente* com imóveis de alto padrão é estimado em torno de 10%, sendo que esta estimativa decorre do conhecimento

do aluno pesquisador em relação aos corretores da amostra. Nas entrevistas feitas, empresários/gestores foram unânimes em afirmar que não possuem nenhum corretor em suas equipes que atue exclusivamente no segmento alto padrão; e o percentual estimado por eles de corretores que atuam predominantemente, também fica na casa dos 10%. Constatou-se que, de um modo geral, a grande maioria dos corretores (quer os pesquisados, quer aqueles que atuam nas empresas pesquisadas, de acordo com o relato de seus empresários/gestores), atua conforme a *demand*a dos compradores e *oferta* dos imóveis em pauta. Ou seja, atuam com alto padrão quando possuem comprador em potencial e ou quando *angariaram* imóveis neste perfil. Tem-se aqui uma segunda pergunta: por que é baixo o percentual dos corretores que atuam exclusivamente com imóveis de alto padrão?

Esta questão não faz parte dos objetivos desta pesquisa. Além do que, por tratar-se de uma pesquisa *descritiva* e não *explicativa*, não faz parte do escopo deste trabalho explicar os fenômenos estudados. Porém, esta questão do porquê do percentual de corretores atuantes no segmento alto padrão ser considerado baixo, além de poder parecer incoerente, uma vez que é notória a quantidade de imóveis alto padrão em vários bairros de Florianópolis, pode parecer uma demonstração de que isso decorre da necessidade do corretor precisar ser muito mais competente – em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes – que os demais corretores. E isto não pode ser afirmado de forma categórica.

Assim, julga-se oportuno relatar algumas considerações apuradas nas entrevistas, não com intuito de elucidar essa questão, mas pelo contrário, demonstrar que não há uma resposta única. Segundo o empresário/gestor da imobiliária “H”: “pra vender um imóvel alto padrão, o corretor não precisa ser bom em tudo... o mais importante é a *parte humana* – que ele entenda o cliente, gere empatia e confiança – e que tenha o *imóvel certo* pro cliente... agora, para manter-se como corretor alto padrão, ele precisa, além de experiência e conhecimento, de uma rede de relacionamento forte... sem conhecidos que o referenciem, ele não se mantém”. O empresário gestor da construtora “J” também reforça a questão da rede de relacionamento como crucial para o sucesso do corretor alto padrão, e, segundo ele “ a questão é que ou o corretor já está inserido num padrão social elevado (e citou o nome de dois corretores e uma corretora) ou ele tem que ir conquistando espaço profissional ... e isso demora”. Para o gerente da construtora “G”, “o corretor alto padrão é uma *evolução*, dificilmente ele começa atuando nesse segmento”; como exceção, ele relata profissionais, que lhe são conhecidos, que *também* atuam como corretores, como alguns engenheiros ou arquitetos, alguns advogados, que tem na corretagem uma atividade complementar e que neste caso atuam só com alto padrão. Para o gerente da imobiliária “A”: “simplesmente não tem como o , corretor querer atuar só com alto padrão – ter... tem, mas não é aconselhável! - o imóvel alto padrão é mais difícil de vender, pois a relação demanda/oferta favorece o comprador... quem quer comprar um imóvel de R\$ 2 milhões, por exemplo, tem muitas opções na cidade... o corretor terá acesso a algumas pra oferecer e vários outros corretores terão outras opções... e o comprador prioriza o imóvel e não o corretor... e além disso, em geral, o comprador não tem pressa”. Essa questão da pouca ou menor liquidez na venda do imóvel de alto padrão, apontada pelo gerente da imobiliária “A” é compartilhada pela maioria dos empresários/gestores, e pode ser sintetizada nas palavras

da empresária/gestora da imobiliária “F”: “o corretor precisa do *feijão com arroz...* e pra isso ele tem que priorizar o atendimento dos clientes que efetivamente estão no *momento de compra*, independentemente se procuram imóvel de R\$ 150 mil ou de R\$ 1.500.000,00”.

Com Vergara (2010), Chiavenato (2010), Fleury (2002), vimos que a Gestão de Pessoas trata da relação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, com reflexos mútuos de dependência e benefícios. Que para Fleury (2002) a importância das pessoas é percebida enquanto elemento de diferenciação e potencialização para o sucesso da empresa e que para Chiavenato (2010), o gargalo para as empresas não é mais o capital e sim no recrutamento e manutenção de uma boa força de trabalho. Tais considerações podem ser empiricamente percebidas entre as imobiliárias, e, talvez, até ampliadas em virtude da não existência de uma relação empregatícia entre imobiliárias e seus corretores.

Pois, entendendo-se Gestão de Pessoas como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam em organizações para o alcance de objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2011, p.17), percebe-se que os gestores de equipes de corretores realmente trabalham dentro destes limites; ou seja, só podem pedir a *cooperação* do corretor, não podem “obrigá-lo a nada” (ao contrário do que acontece em uma relação empregatícia, na qual o empregador pode estabelecer obrigações ao empregado, como jornada de trabalho e atribuições do cargo). Assim, sendo a relação entre corretor e imobiliária passível de desfazimento sem ônus financeiro para nenhuma das partes, observa-se que esta só se mantém enquanto os objetivos organizacionais e individuais são alcançados.

Outra questão, relacionada com Gestão de Pessoas, empiricamente observável nas entrevistas está relacionada com as observações de Fischer (2002), que considera que entre os aspectos que interferem nas relações humanas no interior das organizações estão: os princípios, as políticas, os processos, e o estilo gerencial.

Em relação ao segmento alto padrão, tem-se que entre as imobiliárias as diferenças em termos de *princípios* não são facilmente observáveis. Mas em relação às *políticas* - em termos de atendimento ao cliente – tem-se que além de notáveis, constituem um ponto de diferenciação; por exemplo: na imobiliária “A”, há um escalonamento com base em critérios de desempenho (todos os corretores atendem até um valor “X”; de “X” até “Y” e acima de “Y”, mediante critérios); na imobiliária “B”, há uma definição dos clientes cujo perfil/imóvel são atendidos pelo dono; na “F” todos podem atender, porém a partir da “expectativa de fechamento”, as negociações passam para o empresário/gestor. Em relação aos *processos*, analisando-se sob a ótica de Correa e Caon (2010), em termos de *atividades de retaguarda* e *atividades de linha de frente*, também é possível observar diferenças, por exemplo: na imobiliária “A” existe uma estrutura de *back office* que cuida da parte burocrática da venda (atualização de certidões, contratos, encaminhamento para agente financeiro ou cartório, etc); nas imobiliárias “I”, “k” e “L”, o corretor praticamente faz tudo, com a supervisão do empresário/gestor; nas demais imobiliárias há uma espécie de meio termo, existem pessoas para o serviço de retaguarda, porém o corretor também participa, principalmente em atividades externas (ida em órgãos públicos, por exemplo). E em relação ao *estilo gerencial*, em alguns casos a diferenciação é notória – naqueles

que possuem um perfil nitidamente centralizador – e de um modo geral, há uma aparente correlação com às *políticas* (por exemplo: políticas centralizadoras, gestores centralizadores).

Em relação aos gestores de equipes de corretores de venda de imóveis é possível afirmar que da listagem proposta por Gil (2011) com os papéis requeridos para quem trabalha com gestão de pessoas, só não atuam como *analista de cargos e salários* (por tratar-se de uma relação sem vínculo empregatício), no mais, em maior ou menor grau, todos atuam como *comunicadores* , *selecionadores* , *treinadores*, *avaliadores*, *motivadores*, *líderes*, *negociadores*, *gestores da qualidade e coach* .

Em termos de Gestão de Serviços, conforme salientado por Bernardes (2002), o serviço prestado por uma imobiliária apresenta um grau de dificuldade ou de complexidade, que tende a ser maior que em outras prestadoras de serviço, na medida em que, normalmente, a prestação de serviço envolve duas partes – o prestador e o receptor do serviço – e na corretagem de imóveis, tem-se três partes: o prestador do serviço (o corretor de imóveis), o cliente vendedor e o cliente comprador. Assim, em relação às considerações de Correa e Caon (2010) acerca da participação do cliente no processo de execução do serviço, em especial do zelo que o prestador do serviço deve ter para que o cliente tenha uma boa impressão do serviço prestado, tornam-se dobradas. E em relação ao apontado por Chase, Jacobs e Aquilano (2006) de que em uma empresa de serviços, o principal ponto focal de todas as suas decisões deve ser o cliente, tem-se a pergunta (que eventualmente pode gerar um dilema), qual seja: quem é o cliente que deve ser o “foco”? (o vendedor ou o comprador?). Nas imobiliárias que trabalham a venda de imóveis em caráter de exclusividade (ou seja, só elas possuem autorização de venda), o discurso é uníssono: o principal cliente é o vendedor, na medida em que é ele quem fornece o produto e é ele quem paga a comissão; porém, sem comprador, não há venda. Nas imobiliárias que trabalham sem exclusividade, é comum que a imobiliária tenha seu foco no comprador, na medida em que não possuem controle sobre as visitas e eventuais propostas que o imóvel está tendo em outras imobiliárias.

Outra questão apontada por Bernardes (2002) é que o serviço prestado por uma imobiliária é analisado pelo cliente sob dois ângulos, quais sejam, o serviço em si, prestado pela imobiliária e seu corretor, e o imóvel que está sendo ofertado. Desta forma, sendo o serviço intangível e não passível de avaliação prévia, o cliente opta pela imobiliária baseando-se em referências e ou experimenta e avalia a prestação de serviço, ao longo das etapas do processo de venda; já em relação aos imóveis, por serem bens tangíveis, o cliente usa de critérios comparativos para tomada de decisão.

Nesse sentido, julga-se pertinente as considerações de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) de que a avaliação da qualidade do serviço prestado, é feita pelo cliente ao longo de todo o processo; e esta dupla de autores considera que são cinco dimensões pelas quais a qualidade é avaliada: confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis. Pois, o cliente comprador pode considerar, por exemplo , que o corretor prestou um ótimo serviço em relação às quatro primeiras dimensões apontadas pelos autores, porém, o imóvel (bem tangível, não agradou); ora, o objetivo do corretor é vender; ele só é remunerado se houver venda, porém é sabido que ele não vende para todos os clientes que atende, assim, prestando um serviço de

qualidade, além de aumentar suas chances de venda, pode ser referenciado pelo comprador para outros clientes, mesmo sem ter tido êxito no negócio em curso.

Em relação à maneira como a qual a empresa foi projetada, em termos de capacidade de atendimento da demanda, alertam Chase, Jacobs e Aquilano (2006), que em uma empresa prestadora de serviços, como não há estocagem (ao contrário da manufatura), o cuidado com o dimensionamento da empresa é uma questão primordial; pois, em excesso gera custos e quando insuficiente implica em perda de clientes. Conforme já mencionado, a única imobiliária que possui uma linha de retaguarda bem estruturada é a imobiliária “A” (e com isso, uma série de custos fixos decorrentes, principalmente com folha de pagamento, pois são empregados). No entanto, mesmo em uma imobiliária que só tenha corretores (portanto sem os custos de um empregado), percebe-se também uma preocupação com o seu dimensionamento, não só em função do custo das instalações, mas para que possa formar e manter uma equipe de corretores, pois havendo pouca captação de clientes por corretor, a tendência é de evasão.

Dias et al. (Dutra, Fleury, Ruas, 2010), salientam que entre os temas da área da administração, o conceito de competência e a sua apropriação nas organizações, destaca-se como sendo de grande interação entre o ambientes acadêmico e o empresarial, gerando um debate bastante intenso, especialmente em relação às suas reais condições de operacionalização e de adequação aos problemas da organização. O presente diagnóstico não indica uma “grande interação entre o ambiente acadêmico e o empresarial” (do segmento imobiliário em estudo), na medida em que no tocante “às suas reais condições de operacionalização e de adequação aos problemas da organização” o que foi verificado foi o predomínio de práticas empíricas por parte de seus empresários/gestores.

Quanto ao cerne do problema de pesquisa deste trabalho, qual seja a identificação de competências que devem ser desenvolvidas para corretores de imóveis atuarem no segmento de alto padrão, percebeu-se de um modo geral, um certo “espanto” diante do questionário - com a quantidade de questões apresentadas. Aparentemente, predomina uma análise simplista sobre os resultados auferidos, algo como: “corretor competente é corretor que vende” e, sobre esta premissa cria-se uma espécie de círculo virtuoso: os empresários/gestores encaminham os “melhores clientes” para os corretores que já possuem um melhor desempenho. Assim, comparando-se com a base conceitual das correntes americana e francesa/europeia, que Gomes Júnior (2013) resumiu como tendo a primeira foco nas qualificações da pessoa e a segunda naquilo que efetivamente elas produzem ou entregam, percebe-se um alinhamento dos pesquisados com o pensamento da corrente francesa.

Por outro lado, na imobiliária “F” foi possível observar uma boa apropriação, ainda que empírica, das considerações de Fleury, Fleury (2001) no tocante à aplicação de um processo de aprendizagem na organização a partir das diferenciações entre *competência do indivíduo* e *competências da organização*. A empresária/gestora desta imobiliária possui uma clareza das competências dos seus corretores em relação às fases do processo de venda, quais sejam, aquelas elencadas por Lindemberg Filho (2013): *abordagem; entrevista; apresentação/demonstração; objeção; fechamento*. Em relação aos clientes alto padrão, segundo

ela: “tem corretor que não consegue se dar bem nem na fase inicial de contato com o cliente... que ao sentir o potencial do cliente, já traz pra eu atender com ele... e tem um que vai tranquilamente até o final do processo... de um modo geral, a maioria me passa durante as negociações ... antes do *fechamento*”. Assim, de imediato, a empresária/gestora prioriza o fechamento do negócio, monitorando o corretor de acordo com o entendimento que ela possui sobre as competências dele; “negócio fechado” ou “negócio perdido”, ela chama o corretor para uma espécie de *análise de caso* ou de *lições aprendidas*, passando um *feedback* informal para o corretor; e a aprendizagem é mútua: individual (do corretor) e da organização (na medida em que ela replica a aprendizagem para outros corretores de sua equipe). E, em certo grau, também é possível associar este exemplo, com as considerações de Dutra (2007) acerca da importância do vínculo entre a *estratégia da empresa* e suas competências organizacionais e individuais, na medida em que a empresária/gestora concilia bem estas questões.

Entre as empresas pesquisadas não verificou-se em nenhuma uma aplicação do conceito de Gestão por Competência, tal qual preconizado por Leme (2005), qual seja, como um processo de condução dos colaboradores para, através de suas competências técnicas e comportamentais, atingir-se as metas e os objetivos da organização, por meio do cumprimento de três fases: identificação das competências que a função precisa, identificação das competências que o colaborador possui, identificação do gap entre as duas primeiras; e posterior elaboração de um plano de desenvolvimento específico para o colaborador. O mais próximo disto foi o exemplo relatado no parágrafo anterior, da empresária/gestora da imobiliária “F”.

Em compensação, das nove imobiliárias pesquisadas, em quatro (44%) , foi possível observar um modelo de gestão similar ao apresentado por Carbone et al (2009) . Similar na medida em que observa-se uma preocupação com o alinhamento com a Missão, Visão e Objetivos Estratégicos, e existe uma definição de metas, um acompanhamento dos resultados e uma preocupação com a equipe (desenvolvimento e ou renovação). No entanto, em nenhuma foi constatado um tratamento formal na realização do *diagnóstico das competências*, tanto às essenciais à organização como ao indivíduo e nem uma *apuração do gap* . O “equivalente” ao levantamento do diagnóstico e apuração do gap, ocorre de forma quase que intuitiva por parte do gestor. E em nenhuma foi verificada a elaboração de um Plano de Desenvolvimento de Competências (em geral, aplicam treinamentos esporádicos, informais e ministrados por seus gestores).

Para fechamento deste diagnóstico com uma “conclusão final”, tem-se, partindo da premissa que a amostra do presente trabalho é representativa da população do mercado imobiliário local (pois embora tenha ocorrido por *acessibilidade*, possui um viés de *tipicidade* forte), que as colocações de Dias et al. (Dutra, Fleury, Ruas, 2010), de que o conceito de competência e a sua apropriação nas organizações, destaca-se como sendo de grande interação entre os ambientes acadêmico e empresarial, ainda possui um longo caminho a percorrer até tornar-se plenamente verdadeiro entre as empresas atuantes em Florianópolis, na medida em que ainda é grande este afastamento.

6 PROPOSTAS DE AÇÕES

Seguem como proposições: *um plano de desenvolvimento de competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis no segmento alto padrão em Florianópolis/SC*, que constitui-se no terceiro objetivo específico deste trabalho e outras ações

6.1. Plano de Desenvolvimento

Antes da apresentação do Plano de Desenvolvimento, faz-se necessária uma ressalva importante: o plano proposto, por ser de caráter genérico, ou seja, não ter sido feito especificamente em uma única organização, aponta por sua abrangência, questões que são validadas por diferentes profissionais atuando em diferentes empresas, muitas vezes, conforme foi apontado, com *processos* bem diferenciados entre si; ou seja, indicam questões que são tidas como válidas e verdadeiras para todos. A efetiva implementação de um plano de desenvolvimento de competências em uma empresa, além da utilização destas que são aqui apontadas, implica na observância de aspectos apontados no item 3.2.2 Gestão por Competência; em especial aqueles apontados por Leme (2007) e Carbone et al (2009) no tocante à necessidade de apuração das competências necessárias em uma função para o desempenho esperado pela organização “versus” as competências já disponíveis nos colaboradores da organização. Desta apuração, observa-se o *gap* existente, e a partir deste, são elaborados planos de treinamento e de desenvolvimento específicos para a organização. E, para realização desta apuração, o ideal, conforme recomenda Gomes Júnior (2013), é que se faça uso de uma ferramenta gerencial indicada para proceder essa apuração, denominada de *mapeamento de competências*. Contanto, como ressalta Gomes Júnior (2013) com a participação dos colaboradores durante sua realização e o alinhamento deste mapeamento com os objetivos estratégicos da empresa.

Para ressaltar a importância deste alinhamento, um exemplo: na imobiliária “I”, a gerente da empresa verbalizou que “imóveis de alto padrão não são o *foco* da empresa” (e de fato, observando-se a tabela 39, verifica-se que o percentual desses imóveis está na casa dos 5%); assim, nesta empresa, salvo ocorrência de mudança no planejamento estratégico, simplesmente não há interesse em um plano de desenvolvimento de competências necessárias para atuação de um corretor de imóveis no segmento alto padrão em Florianópolis/SC.

Desta forma, a efetiva proposição de um plano de desenvolvimento de competências deverá levar em consideração a realidade da empresa na qual será aplicado. Conforme visto no item anterior (5. Diagnóstico Organizacional), tem-se que mesmo com uma amostra pequena, verifica-se com este trabalho uma diversidade de estratégias operacionais, a partir da realidade de cada empresa.

Um exemplo mais específico: a questão “H10” (Saber fotografar imóveis) que para os corretores ficou em 22º lugar (entre as 25 questões de Habilidades), com média 3,94; e que ficou em 24º lugar entre os empresários/gestores, com média 3,32.

Esta baixa pontuação não significa que os respondentes não julguem a fotografia do imóvel como algo importante. O que acontece é que para os imóveis de construtoras, as fotos sempre são feitas por fotógrafo profissional e nos imóveis usados de alto padrão é comum que isto também ocorra, inclusive por contratação do próprio proprietário quando este não quer colocar seu imóvel à venda em uma imobiliária somente. Desta forma, o tema “saber fotografar imóveis” muito provavelmente não fará parte de um plano de desenvolvimento de corretores que atuam em uma construtora; porém, poderá aparecer como um tópico que demande apenas um treinamento isolado, em determinadas imobiliárias; ou, poderá aparecer inserido em um contexto de exploração de mídias digitais, em outras empresas.

Outro exemplo: a questão “C7” (Ter conhecimentos *jurídicos e tributários* pertinentes à corretagem - da análise documental aos trâmites da venda - certidões, contratos, registros, etc - e das taxas e impostos que recaem sobre a compra/venda do imóvel), que para os corretores aparece em 6º lugar (entre as 12 de Conhecimento) com média 4,00 ; e aparece em 11º lugar para os empresários/gestores, com média 3,68. Genericamente, todos eles sabem das responsabilidades do corretor de imóveis e da importância desta questão. Porém, novamente, há entre os corretores pesquisados, aqueles que atuam em empresas que possuem um departamento administrativo/jurídico que verifica a parte documental e encaminha a parte burocrática, ou seja, o corretor não lida diretamente com estas questões; assim como há corretores que por não terem uma estrutura de back-office precisam encarregar-se de tudo pessoalmente. Assim, tal qual no exemplo anterior, poderá haver uma graduação na classificação dessa competência sob a ótica da empresa: naquelas imobiliárias nas quais o corretor é responsável, ou pelo menos, participa diretamente dos encaminhamentos burocráticos da venda este assunto poderá ser tratado com maior profundidade e em outras que tenham um setor de triagem prévia da documentação (por ocasião da captação do imóvel) e ou que se encarreguem dos trâmites legais da venda, o conhecimento exigido seja só o *básico*.

Tendo em vista que o intuito do presente trabalho não constitui um *estudo de caso*, com a efetiva implementação de um plano de desenvolvimento, ou seja, o objetivo tão somente é de estruturar um plano de caráter genérico, utiliza-se como premissa que o conteúdo programático deste *plano de desenvolvimento* será mais passível de aceitação e participação na medida em que melhor contemplar a opinião das duas categorias: Corretor e Empresário/Gestor. Pois, conforme já argumentado, na prática, entre as empresas participantes desta pesquisa e em todas as outras do ramo imobiliário com as quais este aluno já estabeleceu contato, os treinamentos prestados aos corretores, quer ocasionalmente, quer inseridos em um plano de capacitação e ou de desenvolvimento, ou são ministrados pelo próprio gerente/proprietário da empresa ou por consultor contratado. Ou seja: ou há a participação direta do gerente/proprietário (ministrando o treinamento) ou há patrocínio do proprietário na contratação de consultor externo. Assim, partindo-se do raciocínio que as pessoas envolvem-se mais em questões nas quais acreditam, os tópicos escolhidos para o plano de desenvolvimento

priorizarão aqueles contemplados na tabela 51 , que aponta as 11 questões mais pontuadas entre essas duas categorias .

Para estruturação deste plano, propõe-se a utilização do modelo 5W2H que conforme explica Andujar (apud Zanoni, 2013) é uma ferramenta utilizada para planificar as ações a serem executadas, bem como para seu acompanhamento. O nome 5W2H provém dos termos em inglês: O quê ? (what?), Por quê ? (Why?), Onde? (Where?), Quando (When?), Quem? (Who?), Como ? (How) e Quanto? (How Much?)

Tabela 52 – Plano 5W2H

Plano de Desenvolvimento de Competências							
Nº	O quê	Por quê	Onde	Quando	Quem	Como	Quanto

Tendo-se em “Nº” o número da competência em ordem sequencial de aplicação ou prioridade.

Em “O quê” tem-se a competência a ser desenvolvida.

Em “Por quê” o motivo apurado; no caso deste plano tem-se a apuração da pesquisa, em um caso específico, tem-se o Gap apurado no *mapeamento das competências*.

Em “Onde” tem-se, dependendo da empresa, um departamento; ou um processo (que pode estar associado com a “linha de frente” ou a “linha de retaguarda”.

Em “Quando”, tem-se o cronograma de aplicação do plano.

Em “Quem”, tem-se os participantes e os responsáveis pela condução das atividades previstas na operacionalização do plano.

Em “Como”, tem-se um detalhamento de como ocorrerão as atividades previstas no plano.

E em “Quanto” tem-se o custo das atividades previstas no plano, que podem ser mensuradas em dinheiro quando houver a contratação de consultores externos, e ou a utilização de espaços para eventos e ou a compra de materiais; ou em horas, quando não houver outra implicação.

Por tratar-se de um plano genérico, a atenção recai nesta apresentação somente sobre as duas primeiras questões: “O quê” , “Por quê” , e o “Como” uma vez que as demais deverão ser respondidas conforme a realidade de cada empresa.

Quadro 53: Plano de Desenvolvimento de competências

Plano de Desenvolvimento de competências			
Nº	O que	O porque	O como
“A1”	Agir sempre de forma ética	Da necessidade da aplicação destes preceitos quer pelo indivíduo quanto pela organização.	Elaboração e divulgação de um código de ética da empresa
“C4”	Conhecer o imóvel que está vendendo	Porque quanto maior o conhecimento do produto, maior a possibilidade de bem oferta-lo para o cliente adequado	O corretor agenciador do imóvel o “apresenta” em reuniões com os corretores com utilização de projetor para exposição de fotos e outros elementos visuais como mapa, que julgar necessário
“H3”	Saber inspirar e transmitir confiança	Conforme apontado é “ponto básico”; o corretor primeiro precisa conquistar a confiança do cliente, para melhor “entrevista-lo” e melhor conduzir as “visitas” e eventuais “negociações”	Reuniões entre os corretores, com apresentações informais de <i>cases</i> – tanto de sucesso como de fracasso
“A5”	Saber o momento certo de propor o fechamento	Igualmente, conforme apontado é um ponto crucial; é muito arriscado para o sucesso do negócio, o corretor ficar “aguardando” que o cliente se decida; é preciso que o corretor o ajude	Também com treinamento nos moldes do exemplo anterior
“A4”	Priorizar a qualidade no atendimento ao cliente	Porque aumenta a probabilidade de êxito no negócio em curso e ou a de ser indicado pelo cliente para outras pessoas	Também com treinamento nos moldes do exemplo anterior
“A6”	Atuar com dedicação e perseverança	Pois o corretor não possui nenhum tipo de garantia; para que tenha um rendimento constante o corretor não pode acomodar-se	Também com treinamento nos moldes do exemplo anterior

Fonte: o autor

Oportuno salientar que a proposição de treinamentos pautados em reuniões entre os corretores, ainda que com apresentações informais de *cases* – tanto de sucesso como de fracasso, implica em uma preparação prévia que inclui o conhecimento e a seleção de casos relevantes (e um alinhamento com o seu protagonista, se este estiver entre os presentes ao treinamento), bem como uma pesquisa para fundamentação teórica e ou para melhor compreensão e aproveitamento em termos de lições aprendidas. Também implica em uma postura

moderadora do palestrante, pois é provável que tenha que lidar com embates e polêmicas, geradas a partir do caso apresentado. Um aspecto positivo deste tipo de atividade é que tendem a facilitar a aprendizagem e adquirem mais credibilidade na medida em que envolvem fatos ocorridos com os próprios *pares*.

6.2. “outras ações”

Tendo em vista que este trabalho, longe de ter a pretensão de ser conclusivo, pelo contrário, apresenta-se quase que tão somente como exploratório, por certo existem várias lacunas a serem melhor exploradas. Porém, em especial, o aluno considera que, como o presente estudo aborda as competências individuais do corretor, seria oportuno e relevante um estudo complementar sob a ótica da organização. Assim, partindo-se do conhecimento do fluxo de venda de imóvel em uma imobiliária, apresentado na tabela 23, a partir de Bernardes (2002) e Lindemberg (2013), promoveria-se uma análise dos encaminhamentos possíveis de acordo com o porte e estruturação da empresa, em cada uma das fases apresentadas. Por exemplo, nesta tabela tem-se como uma das etapas o “processo de negociação”. Em algumas imobiliárias, tratando-se de cliente relacionado com imóvel de alto padrão, o corretor tem autonomia para conduzir a fase de negociação; em outras há quase que uma “simbiose” entre corretor e gerente (ou corretor e empresário – quando este atua também como gerente), no sentido do segundo ir acompanhando/orientando o primeiro; e, em algumas, o atendimento é feito pelo gerente/empresário, e ou quando o atendimento inicia-se com um corretor, este é obrigado a passar para gerente/empresário, quando da fase de negociação. O mesmo acontece na fase do “fechamento do negócio”. No estudo detalhado destas duas fases, por exemplo, poder-se-ia explorar aspectos que foram apresentados na fundamentação teórica deste trabalho no tocante a *gerenciamento e liderança*. Pois, importante salientar, que em todas as imobiliárias pesquisadas e em todas que este aluno já conheceu, o gerente começou sua carreira como corretor, bem como ocorre com a maioria dos donos de imobiliária (nesta pesquisa, dos 54 pesquisados, 52 (96 %) começaram como corretores e 51 (94%) ainda atuam como corretores nos negócios de alto valor. E com isso, explorar ainda outras questões, como por exemplo, quais as competências necessárias para que um corretor se torne um gerente e ou um dono de imobiliária. E, obviamente, como o presente estudo resultou em um Plano de Desenvolvimento “genérico”, julga-se que seria oportuna a realização de um *estudo de caso* com a implantação de um plano específico.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e Tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** São Paulo: Atlas, 2010

AZEVEDO, Jovane Medina. **Identificação das necessidades de formação profissional do corretor de imóveis a partir da percepção dos agentes do mercado imobiliário de Florianópolis.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1997. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/77045/143905.pdf?Sequence=1> > . Acesso em: 25 ago. 2016.

ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodrigues. **Fundamentos de ética empresarial e econômica.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 9.ed. Florianópolis: UFSC, 2014.

BERNARDES, Carlos Henrique Magalhães. **Corretagem de Imóveis: alternativas de diferenciação de serviços a partir da percepção dos compradores.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002. Disponível em: < bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_784e2233e16d111941cd5f090da4b31d/Details >. Acesso em : 27 jan. 2017.

CAMARGO, Mericler Doneda. **Plano de desenvolvimento organizacional a partir do mapeamento de competências individuais.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná, 2013. Disponível em: <<http://www.acervodigital.ufpr.br/handle/1884/30383>>. Acesso em: 9 out. 2017.

CAMPOS, Edson Telê . **A expansão urbana na região metropolitana de Florianópolis e a dinâmica da indústria da construção civil.** Tese (Doutorado em Geografia) – Programa de Pós Graduação em Geografia, UFSC, 2009. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/92562/275548.pdf?sequence=1&isAllowed=y> >. Acesso em: 27 jan. 2017

CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicholas J.; **Administração da produção e operações para vantagens competitivas.** 11 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

CORDEIRO, Mariana Borges. **Marketing de relacionamento para o mercado imobiliário: um estudo do mercado imobiliário de Florianópolis.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/92695/264562.pdf?sequence=1> >. Acesso em: 26 set.2016.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 2010.

Diário Catarinense. **Florianópolis é a sexta capital com metro quadrado mais caro.** Disponível em: < <http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2017/07/florianopolis-e-a-sexta-capital-com-metro-quadrado-mais-caro-do-pais-9846594.html> >. Acesso em: 12 out.2017.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas com base em competências.** In: Dutra, José Souza, (org.). **Gestão por competências.** São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, Joel de Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto; (organizadores). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

EXAME. **As 100 melhores cidades do Brasil para investir em negócios**. Publicado em 5 out. 2017. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-futuro-esta-tracado/>. Acesso em: 15 out.2017.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 7.ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; Fleury; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista Administração Contemporânea**. Vol.5 Curitiba 2001. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo. Php?script=sci_ arttext&pid=S1415-65552001000500010>. Acesso em: 23 jan.2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme;(organizadora). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIRARDI, Dante. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas: consultoria interna de RH: conceitos e procedimentos**. Florianópolis: Pandion, 2009.

GOMES JR, Waldoir Valentim. **Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competências: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC. Florianópolis, 2013. Disponível em: < btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2013/05/Waldoir-Valentim-Gomes-Jr.1.pdf>. Acesso em: 01 abril 2017.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais**. São Pulo: Évora, 2012.

HALFELD, Mauro. **Seu imóvel: como comprar bem**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2002.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACARELLI, Laura Menegon; (organizadoras). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2.ed. São Pulo: Saraiva, 2008.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: Dutra, José Souza, (org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Anual de Serviços. 2014. Disponível em: < http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2014_v16.pdf>. Acesso em: 27 maio 2017.

HENRIQUE, Wendel. Florianópolis/Brasil: A felicidade não tem preço, tem endereço, condomínios, loteamento e a apropriação da natureza. **Revista Scripta Nova Electronica de Geiografia Y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona**: Vol. IX, núm. 194 (14), 1 de agosto de 2005. Disponível em: < <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-194-14.htm>>. Acesso em: 04 set. 2016.

LEITE, Felipe Laragnoit de Cillo. **Boom imobiliário e treinamento de corretores de imóveis no Brasil: um estudo de caso de uma empresa líder do setor**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração de empresas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em: < www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102009.../Felipe_laragnoit.pdf>. Acesso em: 13 jun 2016.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LENZI, Maria Helena. **A invenção de Florianópolis como cidade turística: discursos, paisagens e relações de poder**. Tese (Doutorado em Geografia Humana) – Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana do Departamento de Geografia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 2016. Disponível em:< www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-23032016-150608/pt-br.php>. Acesso em: 10 set. 2016.

LINDENBERG FILHO, Sylvio de Campos. **Guia Prático do corretor de imóveis**: fundamentos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2013.

LOVERLOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: 2010.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, Rafael. A saída da crise passa pelos serviços. **Blog: Economia de serviços: um espaço para debates**. Publicado em 19/07/2016.. Disponível em:< <http://economia.deservicos.com/2016/07/19/a-saida-da-crise-passa-pelos-servicos/>> . Acesso em: 27 maio 2017.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2011.

RAIMUNDO, Celso Pereira. **Dicionário Imobiliário**. 2.ed. Florianópolis: Insular, 2010

RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp. **Corretor de imóveis**: conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias. Rio de Janeiro: Publit, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **Revista eletrônica de administração**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v.6, 15.ed., n.3, out.2000. Disponível em:< <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19335/000293437.pdf?sequence=1>>. Acesso em 21 abril 2017.

SANTAELLA, Liliane; RODRIGUES, Jorge Knupp. **Reflexões sobre conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao corretor de imóveis**. Artigo apresentado no XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão; 13 e 14 de agosto de 2015. Disponível em: < <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T15386.pdf>>. Acesso em 13 set. 2016 .

SENA, Giovanna Carla Castro. Contribuições da psicologia na atuação de corretores de imóveis. Psicologia.pt o portal dos psicólogos. 2012. Disponível em:< http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?comtribicoes-da-psicologia-na-atuacao-dos-corretores-de-imoveis&codigo=A0682> .Acesso em 21ago. 2016.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ZANONI, Adonai; PEREIRA, Karyna; TOMASINI, Roberta; (organizadores). **Ferramentas da administração**. Florianópolis: UDESC, 2013.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Tabela Conhecimentos Corretor e e Empresário/Gestor

“Conhecimentos”	1) Ter conhecimento sobre avaliação de imóveis -técnicas, normas e procedimentos						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			2,8 %	48,6 %	48,6 %	4,46	0,56
Empresário/Gestor			10,5%	36,8%	52,6%	4,42	0,69
“Conhecimentos”	2) Conhecer bem a cidade de Florianópolis - especialmente os locais mais valorizados						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			8,6 %	45,7 %	45,7 %	4,37	0,65
Empresário/Gestor:			10,5 %	47,4 %	42,1 %	4,32	0,67
“Conhecimentos”	3) Conhecer o mercado imobiliário local – em termos de oferta/ demanda/ preço						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			2,86 %	48,6 %	48,6 %	4,37	0,56
Empresário/Gestor:				31,6 %	68,4 %	4,68	0,48
“Conhecimentos”	4) Conhecer o imóvel que está vendendo – dos seus atributos construtivos e de seu diferencial frente aos imóveis concorrentes em oferta						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:				31,4 %	68,6 %	4,69	0,47

Empresário/Gestor:				15,8%	84,2 %	4,84	0,37
“Conhecimentos”	5) Ter conhecimento aprofundado em algum segmento ou nicho – tipo de imóvel ou região						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		2,9 %	31,4 %	51,4 %	14,3 %	3,77	0,73
Empresário/Gestor :		10,5 %	31,6 %	31,6 %	26,3 %	3,74	0,99
“Conhecimentos”	6) Conhecer o processo e técnicas de venda						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			5,7 %	34,3 %	60,0 %	4,55	0,61
Empresário/Gestor :			5,2%	47,4 %	47,4 %	4,42	0,61
“Conhecimentos”	7) Ter conhecimentos jurídicos e tributários pertinentes à corretagem - da análise documental aos trâmites da venda (certidões, contratos, registros, etc), e das taxas e impostos que recaem sobre a compra/venda do imóvel						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			25,7 %	48,6 %	25,7 %	4,00	0,73
Empresário/Gestor :		10,5 %	21,1 %	57,7%	10,5%	3,68	0,82
“Conhecimentos”	8) Ter conhecimento de Economia - saber das vantagens/desvantagens e de resultados do investimento em imóveis <i>versus</i> aplicações financeiras; do contexto macroeconômico e seus reflexos no mercado imobiliário						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		8,6 %	25,7 %	48,6 %	17,1 %	3,74	0,85
Empresário/Gestor :			31,6 %	57,9%	10,5 %	3,84	0,69
“Conhecimentos”	9) Conhecer matemática financeira						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão

Corretor:	6,0 %	17,1 %	42,9 %	28,6 %	5,4 %	2,91	096
Empresário/Gestor :		15,8%	42,1 %	36,8 %	5,3%	3,26	0,73
“Conhecimentos”	10) Ter conhecimento de marketing e de mídias digitais						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:	2,8 %	8,6 %	34,3 %	40,0 %	14,3 %	3,55	0,95
Empresário/Gestor :			26,3 %	52,6 %	26,3 %	4,05	0,78
“Conhecimentos”	11) Ter conhecimento de tecnologia da informação e comunicação						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:	2,7 %	3,0 %	34,3 %	48,6 %	11,4 %	3,63	0,84
Empresário/Gestor :		5,2%	31,6 %	42,1 %	21,1 %	3,79	0,85
“Conhecimentos”	12) Ter conhecimento em termos de cultura geral						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		5,7 %	28,6 %	51,4 %	14,3 %	3,75	0,78
Empresário/Gestor :			15,8%	52,6 %	31,6 %	4,11	0,66

APÊNDICE B: Tabela: Habilidades Corretor e Empresário/Gestor

“Habilidades”	1) Comunicar-se – de forma clara, objetiva e usando os canais possíveis e adequados						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			8,6 %	31,4 %	60,0 %	4,52	0,66
Empresário/Gestor:				15,8%	84,2 %	4,74	0,56
“Habilidades”	2) Saber organizar-se - da agenda de compromissos ao controle dos clientes atendidos						

Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		3,0 %	5,5 %	42,9 %	48,6 %	4,37	0,73
Empresário/Gestor:			10,5 %	42,1%	47,4 %	4,26	0,73
“Habilidades”	3) Saber inspirar e transmitir confiança						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			5,7 %	22,9 %	71,4 %	4,66	0,59
Empresário/Gestor:				5,3%	94,7 %	4,84	0,50
“Habilidades”	4) Saber negociar						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		2,9 %		40,0 %	57,1 %	4,52	0,66
Empresário/Gestor:				52,6 %	47,4 %	4,47	0,51
“Habilidades”	5) Saber entrevistar o cliente						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		2,0 %	3,7 %	40,0 %	54,3 %	4,47	0,70
Empresário/Gestor:				26,3%	73,7 %	4,74	0,45
“Habilidades”	6) Saber “enquadrar o cliente” = saber argumentar com cliente que suas expectativas estão desalinhadas com o mercado (ou quer <i>pagar menos</i> ou <i>receber mais</i> do que vale o imóvel)						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		2,7 %	3,0 %	42,9 %	51,4 %	4,41	0,70
Empresário/Gestor:			15,8%	47,4 %	36,8 %	4,21	0,71
“Habilidades”	7) Saber conduzir todas as etapas do processo de vendas						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			8,6 %	34,3 %	57,1 %	4,49	0,66

Empresário/Gestor:			15,8%	52,6 %	31,6 %	4,16	0,69
“Habilidades”	8) Saber articular recursos e parcerias - promovendo engajamento e sinergia com outros corretores ou profissionais que possam participar/contribuir direta ou indiretamente na venda de imóveis						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:	2,7 %	3,0 %	28,6 %	54,3 %	11,4 %	3,72	0,83
Empresário/Gestor:	5,2%		21,1 %	47,4 %	26,3 %	3,89	0,99
Habilidades”	9) Saber coletar dados e informações – para atender demanda específica ou prospectar novos negócios, identificando e acessando os canais necessários						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:	2,4 %	3,0 %	6,0 %	65,7 %	22,9 %	4,06	0,82
Empresário/Gestor:			21,1 %	68,4 %	10,5%	3,89	0,57
“Habilidades”	10) Saber fotografar imóveis						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:	2,8 %	3,0 %	17,1 %	51,4 %	25,7 %	3,94	0,91
Empresário/Gestor:	10,5%	5.3%	26,3 %	26,3 %	31,6 %	3,63	1,30
“Habilidades”	11) Ter flexibilidade para lidar com pessoas de diferentes perfis, bem como com situações inusitadas						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			11,4 %	40,0 %	48,6 %	4,37	0,69
Empresário/Gestor:			10,5%	36,8 %	52,6 %	4,42	0,69
“Habilidades”	12) Ser metódico para agir sempre com um método, com uma sequência						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:	8,6 %	17,1 %	40,0 %	25,7 %	8,6 %	3,09	1,07
Empresário/Gestor:	5%		57,9 %	31,6 %	5,5%	3,32	0,82
“Habilidades”	13) De conversar simpaticamente sobre assuntos diversos (não só no início do atendimento, na fase do “quebra-gelo”, como ao longo do processo de vendas)						

Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		11,4 %	20,0 %	45,7 %	22,9 %	3,80	0,93
Empresário/Gestor:			21,1 %	63,2 %	15,8%	3,95	0,62
“Habilidades”	14) Ser capaz de resolver problemas						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		2,7 %	3,0 %	42,9 %	51,4 %	4,42	0,70
Empresário/Gestor:			10,5%	42,1%	47,4 %	4,37	0,08
“Habilidades”	15) Ser ágil						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		2,7 %	3,0 %	40,0 %	54,3 %	4,06	0,68
Empresário/Gestor:			10,5 %	31,6%	57,9 %	4,47	0,70
“Habilidades”	16) Saber argumentar e persuadir						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		2,7 %	3,0 %	45,7 %	48,6 %	4,40	0,69
Empresário/Gestor:			4,21%	36,8 %	57,9 %	4,53	0,61
“Habilidades”	17) Saber lidar com momentos críticos e ou tensos						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			5,7 %	45,7 %	48,6 %	4,43	0,61
Empresário/Gestor:			15,8 %	36,8%	47,4 %	4,32	0,75
“Habilidades”	18) Saber criar e manter redes de relacionamento						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:	3 %		5,6 %	57,1 %	34,3 %	4,20	0,80
Empresário/Gestor:			15,8 %	47,4 %	36,8 %	4,21	0,71

“Habilidades”	19) Saber inovar – no processo ou nas estratégias de vendas						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		6,3%	8,0 %	54,3 %	31,4 %	4,11	0,80
Empresário/Gestor:			15,8%	47,4 %	36,8 %	4,21	0,71
“Habilidades”	20) Ser capaz de antecipar-se – no sentido de “pensar na frente”, prever						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		5,4 %	6,0 %	60,0 %	28,6 %	4,11	0,76
Empresário/Gestor:			15,8 %	42,1 %	42,1%	4,26	0,73
“Habilidades”	21) Ser capaz de criar empatia com o cliente						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			5,7 %	51,4 %	42,9 %	4,37	0,60
Empresário/Gestor:				52,6 %	47,4%	4,47	0,51
“Habilidades”	22) Ter visão estratégica – no sentido de ter capacidade de enxergar oportunidades e alternativas						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		2,8 %	8,6 %	40,0 %	48,6 %	4,35	0,76
Empresário/Gestor:			5,3%	52,6 %	42,1 %	4,37	0,60
“Habilidades”	23) Saber aplicar técnicas de vendas de maneira oportuna e espontânea						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			8,6 %	60 %	31,4 %	4,23	0,60
Empresário/Gestor:			10,5 %	47,4 %	42,1%	4,32	0,67
“Habilidades”	24) Saber autoavaliar seu desempenho, reconhecendo e aprendendo com os próprios erros						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		2,7 %	3,0 %	45,7 %	48,6 %	4,40	0,69

Empresário/Gestor:			5,2%	63,2 %	31,6%	4,26	0,56
“Habilidades”	25) Saber aprender e autodesenvolver-se						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			5,7 %	51,4 %	42,9 %	4,37	0,60
Empresário/Gestor:			10,5%	31,6%	57,9 %	4,47	0,70

APÊNDICE C: Tabela: Atitudes Corretor Empresário/Gestor

“Atitudes”	1) Agir sempre de forma ética, íntegra, honesta						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média1	Desvio padrão
Corretor:				5,7 %	94,3 %	4,95	0,24
Empresário/Gestor:					100 %	5	0,00
“Atitudes”	2) Atuar com dedicação e perseverança						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:				31,4 %	68,6 %	4,69	0,47
Empresário/Gestor:				42,1 %	57,9 %	4,58	0,51
“Atitudes”	3) Cuidar da aparência						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			3,3 %	31,4 %	65,7 %	4,64	0,55
Empresário/Gestor:			6,1%	62,3 %	31,6%	4,26	0,56
“Atitudes”	4) Priorizar a qualidade no atendimento ao cliente						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			5,8 %	17,1 %	77,1 %	4,72	0,57
Empresário/Gestor:				36,8%	63,2 %	4,26	0,56

“Atitudes”	5) Saber o momento certo de “ propor o fechamento ” do negócio						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:				34,3 %	65,7 %	4,66	0,48
Empresário/Gestor:			5,3%	36,8%	57,9%	4,58	0,51
“Atitudes”	6) Praticar a resiliência (no sentido de recuperar-se e reerguer-se psicologicamente; após a perda de um negócio, por exemplo)						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			2,9 %	40 %	57,1 %	4,54	0,56
Empresário/Gestor:			5,3%	36,8 %	57,9%	4,58	0,51
“Atitudes”	7) Ter foco no cliente						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			5,7 %	45,7%	48,6 %	4,43	0,61
Empresário/Gestor:			5,2%	47,4 %	47,4%	4,63	0,50
“Atitudes”	8) Saber obter feedback do cliente – em relação ao atendimento prestado						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			14,3 %	42,9 %	42,9 %	4,29	0,71
Empresário/Gestor:			15,8%	47,4 %	36,8 %	4,47	0,61
“Atitudes”	9) Apresentar-se com bom humor e otimismo						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			8,6 %	48,6 %	42,9 %	4,35	0,64
Empresário/Gestor:			10,5%	47,4 %	42,1 %	4,42	0,61
“Atitudes”	10) Frequentar lugares sofisticados (que são de preferência de pessoas de maior poder aquisitivo)						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:	5,7 %	11,4 %	42,9 %	28,6 %	11,4 %	3,29	1,02

Empresário/Gestor:	5 %		47,4 %	42,1%	5,5%	4,16	0,69
“Atitudes”	11) Agir de forma diplomática – no sentido de perceber e respeitar as crenças e valores dos outros						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			5,7 %	51,4 %	42,9 %	4,37	0,60
Empresário/Gestor:			10,5%	47,4 %	42,1 %	4,32	0,67
“Atitudes”	12) Agir com autoconfiança e automotivação						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			2,9 %	37,1 %	60,0 %	4,57	0,56
Empresário/Gestor:			10,5 %	47,1%	43,1 %	3,32	0,75
“Atitudes”	13) Usar de controle emocional = ter autocontrole sobre suas emoções						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			5,7 %	40,0 %	54,3 %	4,49	0,61
Empresário/Gestor:				47,4%	52,6 %	4,32	0,67
“Atitudes”	14) Ser paciente						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			5,7 %	42,9 %	51,4 %	4,46	0,61
Empresário/Gestor:	5,3%		15,8%	36,8%	42,1 %	4,26	0,65
“Atitudes”	15) Ter iniciativa e ser proativo						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		5,4 %	6 %	42,9 %	45,7 %	4,29	0,83
Empresário/Gestor:				36,8%	63,2%	4,53	0,51
“Atitudes”	16) Ser ousado e inovador – sem medo de inovar e ou de correr maiores riscos						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão

Corretor:			20 %	42,9 %	37,1 %	4,17	0,75
Empresário/Gestor:			21,1%	47,4 %	31,6 %	4,21	1,03
“Atitudes”	17) Não intimidar-se diante de pessoas arrogantes						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:				40,0 %	60,0 %	4,60	0,50
Empresário/Gestor:			15,8%	31,6%	52,6 %	4,58	0,61
“Atitudes”	18) Ter foco em resultados - na finalização das etapas, no fechamento do negócio, etc						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		5,6 %	3,0 %	40,0 %	51,4 %	4,37	0,81
Empresário/Gestor:			15,8%	47,4 %	36,8 %	4,05	0,71
“Atitudes”	19) Ser humilde perante o cliente , pois “o cliente sempre tem razão”						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:	6,2 %	8,0 %	28,6 %	48,6 %	8,6 %	3,46	0,98
Empresário/Gestor:	15,8%		36,8%	31,6%	15,08 %	4,32	0,67
“Atitudes”	20) Ser ambicioso – seus objetivos e metas estão bem acima da média de seus pares						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:	2,7 %	3,0 %	25,7 %	48,6 %	20,0 %	3,80	0,90
Empresário/Gestor:		5,2 %	21,1%	47,4%	26,3 %	4,21	0,71
“Atitudes”	21) Manter-se atualizado nos assuntos pertinentes aos negócios e ou naqueles de relevância social						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:			8,6 %	57,1 %	34,3 %	4,26	0,61
Empresário/Gestor:			15,8%	63,2 %	21,1%	3,32	1,25

“Atitudes”	22) Ter preocupação em ir além da transação/venda - buscando estabelecer uma relação duradoura com o cliente						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		5,4 %	6,0 %	42,9 %	45,7 %	4,29	0,83
Empresário/Gestor:			21,1%	26,3 %	52,6%	3,89	0,88
“Atitudes”	23) Não intimidar-se diante de pessoas ricas ou famosas						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:				40,0 %	60,0 %	4,60	0,50
Empresário/Gestor:			22,2%	27,8%	50 %	4,00	0,58
“Atitudes”	24) Ter Preocupação com a construção de uma “marca pessoal” - buscando se aprimorar de forma contínua e visando ser bem percebido enquanto pessoa/profissional						
Avaliação:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio padrão
Corretor:		3,0 %	5,6 %	14,3 %	77,1 %	4,66	0,73
Empresário/Gestor:				31,6%	68,4 %	4,32	0,82